

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ALEKSANDER ČIBEJ

**UPRAVLJANJE ODNOSOV Z
INTERNIMI JAVNOSTMI: PRIMER TCG
UNITECH LTH-OL d. o. o.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ALEKSANDER ČIBEJ

Mentor: Doc. dr. Andrej ŠKERLEP

UPRAVLJANJE ODNOSOV Z
INTERNIMI JAVNOSTMI: PRIMER TCG
UNITECH LTH-OL d. o. o.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Upravljanje odnosov z zaposlenimi: Primer TCG Unitech Lth-ol d. o. o.

Povzetek: Organizacije so nastale zaradi lažjega in hitrejšega delovanja oz. reševanja nalog – doseganja ciljev. Komuniciranje je bistvena dejavnost vsake organizacije, saj omogoča delovanje in je tudi oblika vodenja. Na uspeh organizacije vplivajo predvsem dobri odnosi z zaposlenimi ter interno komuniciranje (IK). IK predstavlja most med vodstvom in zaposlenimi, preko katerega se stalno pretakajo informacije. Da bi lažje obvladovale notranje in zunanje okolje organizacije mora vodstvo upravljati z IK. Zato morajo vzdrževati odnose z zaposlenimi in dvosmerno komunikacijo, ki vpliva na informiranost in zaupanje, ki je bistvo vsakega dobrega odnosa. Veliko organizacij še vedno namenja zaposlenim premalo pozornosti, čeprav so oni tisti, ki organizacijo tvorijo, predstavljajo in ustvarjajo s svojim delovanjem.

Primer TCG kaže na dobro upravljanje z odnosi z zaposlenimi, čeprav bi lahko nekatere stvari še izboljšali.

Ključne besede: organizacija // komuniciranje // upravljanje // odnosi z zaposlenimi

Employee relations management: Case TCG UNITECH Lth-ol d. o. o.

Abstract: The structure of organisations, as we know them today, was created in order to solve tasks and to obtain certain objectives faster and easier. The main activity of every organisation is communication, as it enables its operation and it also renders a more effective management. Good employee relations and internal communication have strong influence on organisational success. Internal communications represent a bridge between the management and employees which enables an efficient exchange of information. In order to have better control of inside and outside environment of organisations management must manage employee relations. Therefore it is important that they maintain good relations with their employees and two-way communication which is crucial to obtain trust. A lot of companies still overlook their employees, although they are the ones who represent, create and make the organisation known through their work.

The TCG case shows good employee relations management, although there is still room for improvement.

Key words: organisation // communication // management // employee relations

1.	UVOD	6
2.	ORGANIZACIJA IN USPEŠNO DELOVANJE	7
2.1	Kaj organizacija pravzaprav je?	8
2.2	Razvoj organizacij in organizacijskih teorij	9
2.3	Vodenje organizacij	11
2.4	Organizacijska struktura	14
2.5	Organizacijsko komuniciranje	17
2.5.1	Komunikacijska struktura	18
2.6	Organizacijska kultura	20
2.7	Organizacijska klima	21
2.8	Organizacijska uspešnost	22
3.	ODNOSI Z JAVNOSTMI	24
3.1	Modeli v odnosih z javnostmi	26
3.2	Strateško upravljanje odnosov z javnostmi	29
3.3	Javnosti in deležniki organizacije	30
3.4	Programi odnosov z javnostmi	32
3.5	Uspešnost organizacije v odnosih z javnostmi	33
4.	KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI	34
4.1	Opredelitev internega komuniciranja	35
4.2	Funkcije internega komuniciranja	37
4.3	Cilj komunikacije z zaposlenimi	39
4.4	Vsebina in strategije internega komuniciranja	41
4.4.1	Strategije vzdrževanja	42
4.4.2	Strategije reševanja konfliktov	42
4.5	Kanali in orodja internega komuniciranja	43
4.5.1	Interno glasilo	44
4.5.2	Oglasna deska	48
4.5.3	Poslovno poročilo	48
4.5.4	Priročnik za zaposlene	49
4.5.5	Osebni pogovori	49
4.5.6	Seminarji in izobraževanja	49
4.5.7	Elektronska pošta	49
4.5.8	Intranet	50
4.5.9	Srečanja in druženje	51
5.	TCG UNITECH LTH-OL d. o. o.	51
5.1	Predstavitev	51
5.2	Poslanstvo	54
5.3	Odnosi z zaposlenimi v TCG	55
5.3.1	Interni časopis Glasnik	57
5.3.2	Oglasne deske	59
5.3.3	Interne ankete in raziskave mnenja zaposlenih	59

5.3.4	Srečanja in druženje	60
5.3.5	Osebna komunikacija – osebni razgovor	61
5.3.6	Elektronska komunikacija in intranet	61
5.3.7	Spletna stran	62
5.4	Sklep o TCG (ugotovitve in priporočila)	62
6.	SKLEP	65
7.	LITERATURA	67

1. UVOD

Moderna družba je družba organizacij, saj se z njimi srečujemo na vsakem koraku. Od rojstva naprej se družimo v različnih organizacijah, ki nas učijo socializacije ter svojih pravil in načel. Tako kot smo si različni ljudje med seboj, so si različne tudi organizacije, zato moramo eni druge spoznavati in se prilagajati. Ena najpomembnejših organizacij za modernega človeka je podjetje (delovna organizacija), katere bistvo je doseganje ciljev.

Moderne in v prihodnost usmerjene organizacije se zavedajo pomena, ki ga imajo ljudje, ki v njih delajo, zato vlagajo vanje, saj so ljudje tisti, ki predstavljajo konkurenčno prednost, obenem pa jih tudi navzven in navznoter predstavljajo z vsemi svojimi dejanji, zato lahko trdimo, da so organizacije ljudje in obratno.

V času hude konkurence in globalnega delovanja na uspeh organizacije vpliva veliko zunanjih in notranjih dejavnikov, vendar so najpomembnejši naslednji notranji dejavniki: upravljanje in vodenje, odnosi z zaposlenimi ter interno komuniciranje. Vsi dejavniki vplivajo na ugled, prepoznavnost, vplivnost in uspešnost organizacije. Način in stil upravljanja ter vodenja vplivata na odnose z zaposlenimi in način komuniciranja z njimi. Vsaka organizacija deluje na svoj lasten način, zato ne obstaja enotna formula upravljanja in vodenja, vendar so odnosi z javnostmi, tako zunanjimi kot notranjimi, vedno ključnega pomena.

Uspešna organizacija se zaveda, da zaposleni želijo vedeti več o njej, njenih ciljih in delovanju, saj se le-ti zavedajo, da so del nje in da lahko vplivajo na njeno delovanje. S pomočjo različnih komunikacijskih metod uspešne organizacije preko svojih oddelkov za odnose z zaposlenimi, kot delom oddelka za odnose z javnostmi, informirajo in vplivajo na povečevanje motiviranosti in pripadnosti zaposlenih. Organizacije, ki se zavedajo pomena internega komuniciranja, namenjajo temu vedno več pozornosti in v ta namen uporabljajo različna orodja internega komuniciranja, ki predstavlja most med vodstvom in zaposlenimi, preko katerega se stalno pretakajo informacije. Kadar

informacije ne potekajo v obe smeri, ni medsebojnega zaupanja, ki je ključ za uspešno delovanje organizacije. Zaposleni, ki od vodstva ne dobivajo informacij pravočasno, izgubijo zaupanje v le-to, zato tudi sami ne dajejo od sebe vseh informacij. Velike organizacije imajo z internim komuniciranjem lahko večje težave kot manjše, saj je v slednjih lažje hitreje prenesti informacije do vseh zaposlenih in nadzirati govorice.

V svoji diplomski nalogi zagovarjam tezo, da lahko organizacija z različnimi orodji internega komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi zadovoljstva so delavci pripravljeni narediti več in bolje, predvsem pa delo opravljajo bolj odgovorno in natančno. Druga hipoteza predpostavlja, da je uspešnost in učinkovitost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih.

V prvem, teoretičnem delu bom predstavil organizacijo, organizacijsko komuniciranje, odnose z javnostmi in odnose internimi javnostmi. V drugem delu pa bom preveril svojo tezo na podjetju TCG UNITECH Lth-ol, ki je veliko in hitro rastoče proizvodno podjetje.

2. ORGANIZACIJA IN USPEŠNO DELOVANJE

Vsakodnevno se srečujemo s pojmom organizacija in ugotavljamo, da ga uporabljamo v različne namene. Lipovec (1987: 21-27) je po pregledu množice definicij o organizaciji le-te združil v štiri skupine in ločil: organizacijo kot formalen proces z določenimi značilnostmi, ki z določenim namenom poteka med vsebinskimi elementi; organizacijo kot proces, s katerim se zagotavlja nemoteno sodelovanje posameznih delov organizacije; organizacijo kot združbo ljudi, ki delujejo zaradi uresničevanja ciljev; in organizacijo kot sestav delov, ki so v medsebojnem razmerju. V nadaljevanju se bom ukvarjal s pojmom organizacija kot združbo ljudi, ki delujejo zaradi uresničevanja ciljev.

Vsepovsod srečujemo različne organizacije, ki nas povezujejo in razdružujejo, predvsem pa vplivajo na naša življenja – športni klub, šola, vojska, državna uprava, podjetja... Najstarejša organizacija, v okviru katere preživimo veliko časa, je družina. Organizacije vplivajo na naša življenja direktno – kot zaposlene ali člane ter indirektno – kot potrošnike, sosede, aktiviste,... Zelo pomembna organizacija, ki močno vpliva na naše vsakdanje življenje, je podjetje, saj v njem preživimo velik del našega aktivnega življenja.

Organizacija je torej družbena in socialna tvorba, ki deluje v nekem okolju, s katerim ima zaradi svojega delovanja razmerja in odnose. Skupno vsem organizacijam so cilji in želje, ki jih želijo dosežati, vendar na to močno vpliva okolje s svojimi dejavniki, kar kaže na njihovo odvisnost od okolja. Ker so temeljni gradniki vsake organizacije ljudje, brez komunikacije in sodelovanja med in z njimi le-te v hitro spreminjajočem se okolju ne morejo delovati dobro.

2.1 Kaj organizacija pravzaprav je?

Čeprav dnevno delujemo in sodelujemo v različnih organizacijah, jih bo verjetno vsak od nas drugače opisal. Martin (2001: 7) ugotavlja, da so si vse organizacije pravzaprav zelo podobne, saj vsebujejo podobne elemente: cilje, strukturo, ljudi in sistem, čeprav ni ene same definicije, ki bi natančno določila pojem organizacija, kar verjetno izhaja iz dejstva, da poskušajo organizacijo definirati pripadniki iz različnih strok, ki imajo na to različne poglede.

Kavčič (1991: 13,14) pravi, da je organizacija sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi in nakaže zakaj so pravzaprav organizacije sploh nastale.

Arnold in Feldman (1986: 5) enačita organizacijo kot zavestno človekovo dejavnost, katere namen je s koordinacijo in specializacijo doseči čim večjo učinkovitost ter produktivnost in tako pokazeta ciljno usmeritev, vendar ne upoštevata človeškega dejavnika.

Cutlip, Hunt, Grunig ter mnogi drugi avtorji enačijo organizacijo s sistemom kot vrsto delov, ki vplivajo drug na drugega in skupaj komunicirajo z okoljem, pri čemer se ne ukvarjajo s posameznikom znotraj organizacije. Cutlip še dodaja: *»Sistem je vrsta prepletenih enot, ki dalj časa vztraja v opredeljenih okvirih, tako da se odziva in prilagaja na pritiske po spremembah iz okolja, da doseže in ohranja ciljna stanja.«* (v Theaker 2001: 36).

Armstrong in Dawson (v Berlogar 1999:34) vključita v svojo definicijo ljudi, ki so osnovni gradnik vsake organizacije, in pravita, da vse organizacije sestavljajo ljudje, vse temeljijo na delitvi dela in koordinaciji aktivnosti njenih članov, vse so oblikovane za doseg nekega cilja, vse imajo hierarhično strukturo avtoritet in vse delujejo na podlagi določenih pravil in procedur.

Dodajmo še razmišljanje Martina (2001: 4-6), ki pravi, da vsaka organizacija deluje na podlagi svojih načel in pravil in ima zato svoje posebnosti, vendar lahko določimo glavne spremenljivke, ki jo določajo: velikost, starost, stil upravljanja, struktura, območje delovanja, kultura in lokacija. Fizična velikost organizacije določa njen izgled, starost kaže na stabilnost in varnost ter tako vpliva na zaupanje, stil upravljanja določa hierarhijo in izgled organizacije v javnostih, lokacija vpliva na zakonodaje, kulturo in poslovne običaje, organizacijska struktura pa se nanaša na formalno strukturo, postopke in procese, s pomočjo katerih organizacija poskuša doseči svoje cilje.

Če povzamemo – organizacije so združbe, ki so jih ustvarili ljudje zaradi svojih potreb. Ljudje so tudi njihovi temeljni gradniki, ki s svojim delom vplivajo na njihovo prepoznavnost, delovanje in uspešnost.

2.2 Razvoj organizacij in organizacijskih teorij

Čeprav se je razvoj organizacijskih teorij in znanstveno preučevanje upravljanja začelo šele v 20. stoletju, je vodenje (menedžment) organizacij staro toliko, kolikor so stare organizacije same. Praksi vodenja lahko sledimo že v čas starega Egipta in gradnjo piramid, na Kitajsko in gradnjo Kitajskega zidu, organizacijo različnih vojsk ipd.

Razvoj organizacijske znanosti je usmerjen predvsem v iskanje najboljših možnih načinov za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

Veliko je avtorjev, ki so pisali o razvoju teorij, zato bom predstavil samo pogled Gruniga in Hunta (1984: 249), ki sta po pregledu teorije menedžmenta organizacijske teorije razdelila na teorije v **strukturiranih organizacijah** – mehanska teorija in teorija medčloveških odnosov in teorije v **nestrukturiranih organizacijah** – teorija človeških virov in sistemska teorija, ter tako pokazala, kako struktura in okolje organizacije vplivata na njeno komunikacijo.

V mehansko teorijo spadajo vse (klasične) teorije, ki so bile popularne v začetku dvajsetega stoletja: Taylorjev znanstveni management – sistematizacija dela, učinkovitost, norme, standardizacija; Fayolova klasična teorija managementa – organizacijska načela, lastnosti menedžerjev; in Webrova birokratska organizacija, ki poudarja pomen velike organizacije – ustvariti je potrebno predpisano in standardizirano obnašanje in urejeno strukturo. Glavne značilnosti omenjenih teorij so: usmerjenost v izvedbo dela, saj obravnavajo organizacijo kot sredstvo za doseganje določenega cilja in ljudi v njih kot stroje, katerih obnašanje temelji na racionalni, ekonomski motivaciji, zato imajo zaposleni malo svobode pri delu in odločanju. Delo je razdeljeno na preproste delne naloge, obstaja enotnost vodenja in centralizacija odločanja, komunikacija poteka enosmerno v obliki navodil od zgoraj navzdol in običajno organizacija deluje v relativno stabilnem okolju (Berlogar 1999:35). Kot je razvidno so se prve teorije ukvarjale predvsem s povečevanjem obsega proizvodnje – mehanski vidik.

Teorija medčloveških odnosov se je začela razvijati med leti 1930-40 in je pokazala pomen socialnih odnosov znotraj organizacije in moč skupine. Odločilen vpliv so imeli Hawthornski eksperimenti, ki so pokazali, da ljudje niso stroji, ki jih poganja denar, kot je trdil Taylor, temveč družbena bitja, ki imajo svoje potrebe. Berlogar (1999:36) pravi, da so odkrili, da je učinkovitost organizacije bolj odvisna od družbenih procesov v organizaciji kot od načina njenega vodenja. Upravljanje je zato začelo povečevati pozornost odnosom med vodjo in podrejenimi ter sodelavci. Dosežke tega časa izraža

Birkbeckova filozofija, ki pravi, da je potrebno prilagoditi človeka delu z vodenjem, izbiro in usposabljanjem ter prilagoditi delo človeku z oblikovanjem metod dela, opreme, delovnih pogojev in nagrad (Adizes in drugi 1996:178).

V skupini teorij vodenja v nestrukturiranih organizacijah ločimo najprej teorijo človeških virov, ki se je razvila iz teorije medčloveških odnosov na podlagi Maslowe teorije potreb, ki govori o človekovi potrebi po samoaktualizaciji. McGregor s svojima teorijama X in Y ter Likert s svojim participativnim managementom sta bila zagovornika teze, da je temelj za organizacijsko učinkovitost razvoj človeških virov.

Sistemska teorija se ukvarja z organizacijo kot organizmom, ki je sposoben prilagajanja okolju. Teorija želi opisati delovanje organizacije z vidika splošnih principov, ki naj bi veljali za vse sisteme in vključujejo: celovitost, hierarhijo, odprtost in povratno informacijo. Woodward, Lawrence in Lorsch (v Berlogar 1999: 38) v svoji kontingenčni teoriji govorijo o tem, da ne obstaja enotna struktura, ki bi ustrezala vsem organizacijam, ampak se morajo organizacije prilagajati spreminjajočim se okoliščinam in potrebam posameznikov ter okolij, v katerih delujejo.

Organizacije so v svojem razvoju prešle mehanski in medčloveški vidik in se usmerile v odnose z javnostmi in okoljem ter tako skozi čas spreminjale svojo vlogo maksimiranja dobička in postale institucionalni stebri v družbi, znotraj katere se nahaja veliko ljudi z različnimi interesi, pričakovanji in zahtevami. Organizacije imajo do teh ljudi odgovornost in če želijo biti uspešne, morajo upoštevati potrebe in zahteve različnih deležnikov ter javnosti. Moderna družba živi in sobiva z organizacijami, saj je razvoj organizacij vplival na razvoj družbe in obratno. Družba se zaveda pomena, ki ga imajo organizacije nanjo in organizacije se zavedajo vpliva, ki ga ima družba nanje. Ko je družba spoznala, da ima človek poleg materialnih in eksistencialnih tudi druge želje, potrebe in pričakovanja od organizacij in družbe, se je začela temu prilagajati. Moderni človek od organizacij pričakuje več, zato se morajo le-te prilagajati s svojim delovanjem zahtevam družbe. Razvoj organizacij in organizacijskih teorij še ni končan, saj moderna informacijska družba temelji na informacijah, torej informiranih in šolanih zaposlenih,

ki bodo sposobni bolj učinkovitega delovanja, obenem pa se bodo še bolj zavedali svojega pomena in učinka na uspešno delovanje.

2.3 Vodenje organizacij

Moderna družba ne obstaja brez institucij – organizacij, saj jih srečujemo na vsakem koraku. Nekatere delujejo odlično, druge slabo, na kar vpliva vodstvo s svojimi odločitvami in zaposleni s svojim delovanjem. Čeprav vodenja običajno ne vidimo, je nujno potreben del, saj bi drugače organizacije bile le neorganizirane skupine ljudi, ki bi zelo težko dosegale svoje cilje.

V podjetjih je vodenje sestavni del menedžmenta in pomeni usmerjanje ter motiviranje članov s pomočjo komunikacije, z namenom čim boljšega izvrševanja delovnih nalog. Mondy in Premaux (1993: 5) definirata menedžment kot proces opravljanja dela preko naporov drugih ljudi, pri čemer je menedžer tisti, ki je odgovoren za delo drugih.

Michigenska študija (1947), ki jo je vodila Anna Arbor, je preučevala vodstveno obnašanje in iskala povezavo med stili vodenja s kazalniki učinkovitosti organizacije, kot npr. produktivnost, stroški, fluktuacija, absentizem itd (Kovač 2004: 31). Odkrila in definirala je dva stila vodenja: usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom. Na podlagi te študije je Rensis Likert, ki je preučeval tipe vodenja, razvil svojo teorijo sistemov vodenja. Pri tem izhaja iz prepričanja, da je človeški faktor ključnega pomena za organizacijo, saj je organizacija sestavljena iz ljudi in je zato vse, kar se v njej dogaja, rezultat človeške dejavnosti. Ločil je dva osnovna sistema (stila) vodenja – avtoritarni in participativni stil vodenja, katera je naprej razdelil na: 1. **izkoriščevalsko avtorski sistem vodenja**, v katerem vodstvo podrejenim ne zaupa, zato rešitev delovnih problemov ne išče pri njih; vse odločitve sprejema najvišje vodstvo podjetja, ki tudi določa cilje; medsebojno sodelovanje nadrejenih in podrejenih temelji na strahu in nezaupanju; v organizaciji se razvije neformalna organizacija, katere cilj je nasproten ciljem formalne; komunikacija poteka enosmerno od zgoraj navzdol; 2. **dobrohotno avtorski sistem vodenja**, v katerem vodstvo malo zaupa podrejenim in občasno pri njih išče ideje in mnenja o problemih pri delu; vodstvo se do podrejenih obnaša

pokroviteljsko; pomembne odločitve še vedno sprejema najvišje vodstvo, ki tudi oblikuje cilje organizacije; manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih ravneh, vendar samo v okviru napisanih pravil; podrejeni so za izjemne uspehe ekonomsko nagrajeni; 3. **participativen sistem vodenja**, v katerem vodstvo podrejenim že kar zaupa; manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni vendar ima zadnjo besedo še vedno vodstvo; komunikacija poteka vertikalno v obe smeri in 4. **demokratski sistem vodenja**, v katerem nadrejeni popolnoma zaupajo podrejenim; komunikacija poteka v vse smeri med posamezniki in enotami; nižje vodstvene ravni in delavci so upoštevani in sodelujejo pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo delo, kar vpliva na motiviranost. Ugotovil je, da je stil vodenja v oddelkih z visoko stopnjo produktivnosti bolj usmerjen k sodelavcem, cilji so bolj jasno postavljeni in sodelavcem prepuščajo več svobode pri izvajanju nalog, medtem ko je v oddelkih z nizko stopnjo produktivnosti stil vodenja bolj usmerjen k nalogam in delavcem dopušča manj svobode. Organizacije, ki uporabljajo demokratski sistem vodenja, so bolj uspešne zaradi treh lastnosti: razvijanja odnosov med nadrejenimi in podrejenimi oz. delovnimi skupinami, skupinskega odločanja ter nadzora in visokih ciljev, ambicij.

Organizacija je najbolj uspešna, ko cilji organizacije vključujejo tudi želje in pričakovanja zaposlenih. Na podlagi tega se morajo obnašati današnji menedžerji. Del menedžerske socialne vloge je vzdrževati maksimalno stopnjo harmonije in ustvarjanje občutka pripadnosti (Thompson in McHugh 2002: 12). Za dosego vsega tega pa ni dovolj samo obsežno komunikacijsko znanje, ampak tudi dober občutek za delo z ljudmi, saj so dobri odnosi najbolj pomembni dejavnik v skupini. Kot pravi Drucker (2004: 51): *»Od vseh odločitev, ki jih sprejemajo vodje, nobene niso tako pomembne kot tiste, ki zadevajo ljudi, ker te določajo delovno zmogljivost organizacije.«*. Težišče upravljanja se premika od t.i. trdih dejavnikov k mehkim, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero ter podobno (Adizes in drugi 1996: 180).

Kot pravi Mitzberg:

»Teorija managementa, zlasti pa teorija o usmerjanju gospodarskih družb, se je v zadnjih nekaj desetletjih popolnoma spremenila: sprva se je naslanjala na klasično ekonomsko teorijo, nato pa je vedno več pozornosti namenjala novejšim sociološkim temam; od jasnih organizacijskih ciljev smo prešli na brezciljno pretakanje moči v organizaciji in okoli nje; organizacije, v katerih ljudje niso mogli vplivati na nič, so prešle v takšne, v katerih lahko vpliva skoraj kdorkoli; prej je bila organizacija instrument družbe, sedaj pa ima vlogo politične arene.«
(v Verčič 1998: 560)

Moderne organizacije z uporabo modernih informacijskih tehnologij spreminjajo svoj organizacijski model in uvajajo nove strategije upravljanja in vodenja. Informacijske tehnologije omogočajo uporabo popolnoma interaktivnih in na računalnikih temelječih fleksibilnih procesov upravljanja, produkcije in distribucije. Vsi ti procesi so začeli spodbujati usklajeno sodelovanje med različnimi podjetji in enotami znotraj njih (Jenko 2004: 47). Organizacije zaradi mrežnih struktur lažje preoblikujejo delovne procese pri zagotavljanju kakovosti (uvajanje timskega dela, zagotavljanje zadovoljstva strank, spodbujanje inovacij) in novem definiranju procesov (zniževanje proizvodnih stroškov, večanje produktivnosti). Informacijska tehnologija omogoča prenos in obdelavo večje količine podatkov, kar omogoča nove načine vodenja organizacij.

2.4 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura, ki ji lahko rečemo tudi organizacijska zgradba, je nujni predpogoj za normalno funkcioniranje vsake organizacije. Običajno si jo predstavljamo kot shematski prikaz položajev in moči v hierarhiji organizacije, čeprav nam pomeni več – je formalni načrt organizacije, ki opredeli odnose znotraj nje in njenih posameznih delov. Z njeno pomočjo označujemo organizacijsko shemo, iz katere so razvidne vloge in odnosi med posamezniki.

Kot pravi Kavčič (1991: 178), se pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji. Kast in Rosenzweig (1985: 234) jo opredelita kot uveljavljeni

vzorec razmerij med sestavinami ali deli organizacije. Omogočati mora učinkovito in hitro komunikacijo oziroma pretok informacij med posamezniki in skupinami znotraj organizacije. Mintzberg (1979: 2) pravi, da je struktura organizacije seštevek vseh načinov, s katerimi organizacija razdeli svojo dejavnost v opredeljene naloge, potem pa te naloge usklajuje med seboj. Kot povzame Kovač (1999: 154) organizacijska struktura predstavlja: okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije; razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote poteka na osnovi različnih kriterijev in; delitev, razporejanje in medsebojno povezovanje potekajo s pomočjo različnih oblik in mehanizmov. Vodstvo organizacije je tisto, ki določi formalno organizacijsko strukturo v procesu načrtovanja in opredelitve strateških ciljev organizacije. Kast in Rosenzweig (1985: 234) štejeta v formalno strukturo: vzorec formaliziranih razmerij in obveznosti – organigram in opise delokrogov v podjetju; razporeditev dejavnosti in nalog med enote in sodelavce v podjetju (členjenje – diferenciranje); usklajevanje teh posameznih dejavnosti in nalog med seboj (povezovanje – integriranje); razmerja na osnovi moči, statusa in hierarhije v podjetju (oblast); formalizirana načela in pravila delovanja, postopki in nadzorovanje, ki usmerja dejavnosti in razmerja med ljudmi v podjetju (predpisi).

Tavčar (1997: 20) v organizaciji loči tri temeljne vloge, iz katerih sledi temeljna delitev dela v organizaciji: upravljanje, menedžment (poslovođenje organizacije in vodenje sodelavcev) ter izvajanje. Upravljanje je naloga lastnikov in njihovih pooblaščenecv in obsega izvirne odločitve, ki zadevajo predvsem osnovne cilje, ideje o razvoju in tekočo politiko delovanja organizacije. Menedžment delimo na vrhovnega menedžerja, ki ga v organizacijo postavijo lastniki ali organ upravljanja in menedžerje na srednji in izvajalni ravni, ki jih določi vrhovni menedžer in zajema vse izvršilne odločitve v razvoju in tekoči politiki. Osnovne naloge menedžerjev so: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Izvajanje opravljajo izvajalci in obsega samo izvajalne odločitve.

Poleg navedene formalne v organizacijah obstaja tudi neformalna struktura, ki nastaja predvsem zaradi človeških potreb po druženju.

Vsaka organizacija mora imeti svojo strukturo, ki jo delimo na 3 osnovne dimenzije ali komponente:

1. kompleksnost ali vertikalna in horizontalna diferenciacija (razvitost organizacije v širino in višino),
2. formalizacija, ki opredeljuje predpise in standardizacijo pri delih in nalogah (organizacijski predpisi in navodila) ter
3. centralizacija, ki opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev.

Na oblikovanje strukture vplivajo cilji ter mnogi zunanji in notranji dejavniki organizacije (socialni in kulturni), ki tudi določajo njene naloge. Struktura ne sme biti statična, zato jo je potrebno prilagajati stalnim spremembam ciljev in dejavnikom v okolju. Določene oblike se uporablja pogosteje kot druge, vendar ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih (Kavčič 1991: 184). Na podlagi različnih vrst avtoritete ločimo tri osnovne vrste organizacijskih struktur: linijska, štabno-linijska in funkcijska organizacijska struktura, poleg tega poznamo še projektno, divizijsko, matrično in ad hoc organizacijo, vendar v praksi običajno uporabljajo kombinirane oblike.

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo v modernem, dinamičnem okolju, ne delujejo dobro. Moderna struktura zahteva hitrost, inovativnost in prilagajanje organizacije preko njenih funkcionalnih meja, zato ima manj hierarhičnih nivojev. Z uvajanjem novih informacijskih tehnologij se bodo organizacijske strukture močno spremenile. To bo vplivalo na zmanjševanje ravni menedžerjev, ki ne odločajo o ničemer. V tem primeru se bodo organizacije oblikovale podobno kot sedaj izgledajo bolnišnice, ... kjer delajo večinoma strokovnjaki.

Kot pravi Drucker (2001: 27) se bodo menedžerji, namesto, da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, morali naučiti: *»kako iskati, razviti in preizkusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge.«*

2.5 Organizacijsko komuniciranje

Za lažje razumevanje komunikacijskega procesa v organizaciji opredelimo najprej komuniciranje. Vreg (1990: 21) pravi, da je komuniciranje proces »posredovanja« pomenov med živimi bitji, je prenos sporočil med komunikacijskimi partnerji. S komuniciranjem torej izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi, zato je ključnega pomena za delovanje organizacije, saj brez nje ni razumevanja in sodelovanja.

Organizacijsko komuniciranje je celotni splet komunikacij organizacije z notranjimi in zunanjimi javnostmi in poteka med ljudmi v organizaciji, med organizacijo in ljudmi znotraj nje, med organizacijo in ljudmi zunaj nje ter zajema komuniciranje družbe preko organizacij. Organizacija brez komuniciranja ne more delovati, saj je le-to njeno osnovno vezivo, ki pomaga pri usklajevanju njenega delovanja. Brez komunikacije ne morejo graditi odnosov, zato morajo komunicirati s svojim okoljem, da ga spoznajo in da predstavijo svoje cilje. Organizacijsko komuniciranje je tako splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s pomočjo katerih želi organizacija doseči svoje cilje.

Daniels in Spiker (v Berlogar 1999: 70 – 71) pravita, da je proces človeškega komuniciranja temeljna organizacijska dejavnost, ker je organizacija definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov in ker je temelj za skupno akcijo komuniciranje. Komunikacija omogoča delovanje, saj omogoča prenos informacij med sodelujočimi. Berlogar (1999: 34) dodaja, da je organizacija koordinacija aktivnosti elementov organizacijskega sistema (posameznih akterjev) za doseganje skupnega cilja. Komunikacija je nujno potrebna, da se koordinacija aktivnosti posameznikov sploh začne. Večja kot je organizacija, več je komunikacije, zato je potrebno proces komunikacije nadzorovati in usmerjati, saj drugače lahko pride do komunikacijskega kaosa. Kot pravi Van Riel, je organizacijsko komuniciranje: *»menedžersko orodje, ki čim bolj učinkovito usklajuje vse zavestno uporabljene oblike notranjega in zunanjega komuniciranja, da se tako ustvari ugodna osnova za odnose s skupinami, od katerih je podjetje odvisno.«* (v Theaker 2004: 89). Torej organizacijsko komuniciranje ni samo prenos informacij in koordinacija dejavnosti znotraj organizacij, ampak je tudi oblika

vodenje, ki ga uporablja vodstvo za doseganje skupnih ciljev organizacije. Kot pravijo Smeltzer in drugi je organizacijsko komuniciranje »*nekaj kar se da uporabiti za doseg organizacijskih ciljev, potem ko menedžer oceni koristi in stroške.*« (v Podnar, in Kline 2003: 62).

Tako kot ločimo več tipov organizacijskih struktur, loči Aubrey B. Fisher štiri možne poglede na organizacijsko komuniciranje: mehanicistično, psihološko, interpretativno-simbolično in sistemsko-interakcijsko (v Berlogar 1999: 96-98). **Mehanicistični vidik** bi lahko opredelili kot prenos podatkov po komunikacijskem kanalu od oddajnika do prejemnika, nekaj brezosebnega, kjer je sprejemnik dehumaniziran. Vidik lahko primerjamo z najbolj skrajno obliko avtoritativnega vodenja po Likertu, ki je značilen za prve oblike vodenja – mehanske teorije. **Psihološki pristop** se ukvarja z udeleženci komunikacijskega procesa, njihovim dojemanjem sporočil in njihovimi individualnimi lastnostmi ter vplivom teh lastnosti na komunikacijski proces. **Interpretativno-simbolični** pristop se osredotoči na to, kako si zaposleni in nadrejeni interpretirajo dogodke znotraj organizacije in kako ti vplivajo na skupne pomene, ki jih konstruirajo. Vidik izhaja iz posameznika in njegovega vključevanja v organizacijski proces. **Sistemsko-interakcijski** pogled se usmerja v vzorce, postopke in tok interakcij, ki določajo odnose vodilnih z ostalimi.

2.5.1 Komunikacijska struktura

Komunikacijska struktura vpliva na način in učinkovitost delovanja organizacije. Berlogar (1999: 113) jo definira kot »*način organiziranja, ustvarjanja osebnih organizacij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije in njenimi okolji*«. Goldhaber (v Berlogar 1999: 114) definira strukturo kot sistem poti ali kanalov, po katerih tečejo sporočila – linije komuniciranja v organizaciji. V vsaki organizaciji obstajata tako formalna kot neformalna komunikacijska struktura, pri čemer je formalna oblika komuniciranja določena z organizacijsko strukturo. Ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: komuniciranje navzdol, navzgor ter prečno (horizontalno in diagonalno).

Formalni sistem komuniciranja je določen z navodili in shematskim prikazom organizacije, določen je s strani vodstva, tok komunikacij poteka običajno vertikalno od zgoraj navzdol ter predstavlja želene oziroma pričakovane komunikacijske vzorce in se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja. Običajni načini so osebna komunikacija, skupinski sestanki, zapisniki, pisma, elektronski prenos pošte, računalniški prenos podatkov, telekonference ipd. Berlogar (1999: 116) pravi, da komunikacija navzdol opravlja naslednje funkcije: pošilja ukaze vzdolž hierarhije; zaposlenim daje informacije, povezane z delom; zaposlenim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela; ter usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Mnogokrat je tako komuniciranje neučinkovito zaradi neustreznih informacij, filtriranja in splošne klime v organizaciji. Komunikacija navzgor vključuje sporočila z nižjih na višje ravni organizacije. V osnovi je to poročanje o opravljanju delovnih nalog, vendar kasnejše teorije to vlogo razširijo in poudarijo pomen zavesti in integracije zaposlenih. Komunikacija navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje in reševanje problemov. Katz in Kahn (v Berlogar 1999: 118) pravita, da komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije glede: uspešnosti dela in problemov, povezanih z njimi; dela in problemov sodelavcev; tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje ter opravil in procedur za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega. Drugi še dodajajo, da zagotavlja tudi pritok koristnih idej podrejenih; omogoča preverjanje sprejetja sporočil (feedback) in nudi splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije. Poleg prej naštetih oblik obstajata v organizaciji še horizontalno in diagonalno komuniciranje. Horizontalno poteka med zaposlenimi na hierarhično enakih stopnjah in omogoča koordinacijo dela, reševanje problemov in podporo med sodelavci ter obenem vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanja konfliktov. Ta oblika komunikacije je zelo podobna neformalni obliki komunikacije. Diagonalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v oddelkih na različnih hierarhičnih nivojih, ki niso eden drugemu nadrejeni ali podrejeni in je pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju poslovnih in drugih problemov ter na splošno za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi (Lipičnik 1997: 144).

Neformalno komuniciranje poteka med zaposlenimi mimo formalno predpisanega zaradi socialnih interakcij. Pojavi se zaradi potrebe po neformalnem komuniciranju zaposlenih med seboj, druženja in informiranja zaposlenih o dogajanju znotraj organizacije. Del neformalnega komuniciranja ni v povezavi z organizacijo in delom v njej in je zato lahko nefunkcionalno, vendar moramo upoštevati to, da ima neformalna komunikacija močan vpliv na delovanje in uspešnost organizacije. Neformalna komunikacijska mreža gradi motivacijo za skupinsko delo in hkrati ustvarja organizacijsko identiteto.

2.6 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se nanaša na skupne vrednote, prepričanja in stališča, ki opredeljujejo določeno organizacijo in jo ločijo od drugih. Je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, katerega se morajo naučiti vsi. Najbolj jo oblikuje vodstvo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo. Organizacijska kultura pomaga organizaciji pri preživetju in njenem prilagajanju okolju, integraciji notranjih procesov v organizaciji, zmanjševanju napetosti in določa način komunikacije in vpliva na uresničevanje sprememb znotraj organizacije.

Schein (Mesner-Andolšek 1995: 60-78) definira organizacijsko kulturo kot vzorec življenja neke skupine, ki je članom organizacije samoumeven, nevprašljiv in še zdaleč ne naključen. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na njen nastanek so skupinska dinamika, vodenje in učenje. Pravi tudi, da je organizacijska kultura *»globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na notranje probleme organizacije«* (v Berlogar 1999: 135).

Handy razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur: 1. **kultura moči** – je avtorska organizacijska struktura, kjer vse odločitve sprejme ena ali več glavnih oseb, ki tudi ohranjajo absolutno avtoriteto; kultura temelji na posamezniku; 2. **kultura vlog** – je birokratska organizacijska struktura, kjer ima vsak zaposleni natančno določeno delo;

moč temelji na položaju, racionalnosti in ne na znanju ter osebnostnih lastnostih; 3. **kultura nalog** – poudarja delovne naloge zaposlenih; podjetje se hitro prilagaja okolju; moč je v strokovnem znanju; 4. **kultura osebnosti** – v ospredju je posameznik; moč je enakomerno porazdeljena (v Berlogar 1999: 135-136).

Organizacija je sestavljena iz ljudi, zato Berlogar pravi, da komunikacija vpliva na kulturo in obratno: *»komuniciranje je način oziroma sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje kulture, prek komuniciranja ustvarjamo kulturo. Obenem kultura sama določa komuniciranje, torej gre za nekakšen recipročni vpliv.«* (1999: 141)

Gruban pravi, da bodo v prihodnosti ljudje in organizacijska kultura tisti, ki bodo naredili razliko med uspešno in neuspešno, inovativno in inertno ter dobro in slabo organizacijo. *»Predpogoj za takšno vitalno, motivacijsko organizacijsko kulturo pa so dvosmerne simetrične komunikacije med menedžmentom in zaposlenimi.«* (1992: 20) Organizacijsko kulturo morajo ljudje v organizaciji sprejeti za svojo brez prisile, čutiti morajo določeno pripadnost.

2.7 Organizacijska klima

Na nastanek odnosov znotraj organizacije vpliva mnogo dejavnikov, med njimi so način vodenja, način komuniciranja, struktura in cilji organizacije, usmerjenost ljudi znotraj organizacije in socialnih vlog posameznikov. Stili vodenja so za organizacijsko klimo zelo pomembni, saj je vsak vodja centralni lik skupine oz. organizacije in zato močno vpliva na oblikovanje klime. Vsakdo od nas rad dela v prijetnem delovnem okolju, kjer je dobro, pozitivno vzdušje in sodelovanje med vsemi zaposlenimi. Ustvarjanje dobre organizacijske klime je pomemben dejavnik, saj prijetno delovno okolje in vzdušje med sodelavci vplivata na pretok informacij, znanja in idej med njimi. Organizacijska klima se kaže skozi zadovoljstvo z delovnim okoljem, inovativnostjo, iniciativnostjo, odnosom do kakovosti, motivacijo, poznavanjem poslanstva in vizije organizacije, notranjo komunikacijo in informiranostjo, izobraževanjem, pripadnostjo organizaciji, manjšo odsotnostjo z dela in manjšo fluktuacijo zaposlenih. Lipičnik (1998: 74) klimo opredeli kot skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov.

Organizacijska klima je izraz, s pomočjo katerega ponazorimo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji - vzdušje. Gilmer pravi, da termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (v Lipičnik 1998: 73). Na klimo v organizaciji vpliva tudi okolje, v katerem deluje (država s svojimi zakoni in davki) in okolje, s katerim posluje ter gospodarski tokovi (recesija).

2.8 Organizacijska uspešnost

Organizacijska uspešnost je pojem, ki je tesno povezan s cilji in strategijami organizacije in ga merimo kot razmerje med rezultati in zastavljenimi cilji (Tavčar 1997: 22). Navezuje se na ugled in položaj organizacije v okolju, ki nanjo vpliva in je že davno presegel osnovni ekonomski okvir. Verčič (1998b: 570) pravi, da so organizacije ustanovljene z določenim namenom, Drucker (prav tam) še dodaja, da morajo izpolnjevati osnovni namen, če želijo opravičiti svoj obstoj. Osnovni namen vsake organizacije je vsekakor doseganje zastavljenih ciljev, pri čemer moramo upoštevati poslanstvo v katerem le-ta opredeli svoje cilje in vizijo. Vsaka organizacija želi biti uspešna pri doseganju svojih ciljev, saj ima odgovornost do svojih deležnikov. Kajzer pravi, da v dinamičnem okolju lahko organizacije uspešno delujejo samo če se neprestano spreminjajo in prilagajajo, pri čemer ni več v ospredju učinkovitost – delati stvari »prav« ampak uspešnost – delati »prave« stvari (v Lipičnik 1998: 80).

Na uspešnost vplivajo različni dejavniki, kot na primer struktura, stil vodenja, klima in kultura ter s tem povezan način komuniciranja, predvsem pa je uspešnost tesno povezana z učinkovitostjo, ki govori o čim boljšem izkoriščanju danih virov. Nekateri kriteriji, s katerimi merimo učinkovitost, so produktivnost, kakovost, rast organizacije in rast obsega proizvodnje. Drucker, ki se ukvarja z organizacijam in vodenjem pravi, da je menedžerjevo delo usmerjati vire in prizadevanja organizacije proti priložnostim za ekonomsko opazne rezultate. Ob tem dodaja, da vse dosedanje študije kažejo, da večino časa posvetimo problemom in ne priložnostim ter področjem, kjer ima tudi zelo uspešno delo minimalni učinek na rezultate. Dodaja, da je največji

problem mešanje med uspešnostjo in učinkovitostjo: *»Nič ni bolj nesmiselno, kot če zelo učinkovito počnemo tisto, česar sploh ne bi smeli početi.«* (2004: 83)

Verčič opredeli štiri najpomembnejše pristope k uspešnosti na primeru poslovnih organizacij: **ekonomski, sistemski, strateški** in **kritični** (1999: 680). Ekonomsko se uspešnost izraža v dobičku, saj je le-ta osnovni interes lastnikov; sistemsko se izraža v uspešnem prilagajanju okolju, kar je predvsem interes uprave, ki zagovarja rast in razvoj; strateško se izraža v zadovoljevanju interesov deležnikov (strateških skupin – zaposleni, potrošniki, delničarji, lastniki,...) in; kritični pristop, ki pravi, da je organizacija uspešna, ko zadovoljuje interese strateških skupin, ki jo obvladujejo – dominantna koalicija.

Pri organizacijski uspešnosti moramo ločiti dejavnike, nad katerimi organizacija ima vpliv, in dejavnike, na katere ne more vplivati. Na organizacijsko učinkovitost torej vplivajo naslednji dejavniki: struktura in velikost organizacije, okolje, v katerem deluje, ter zaposleni s svojimi lastnostmi in znanji. Kot pravi Ashekenas, stari faktorji uspeha: velikost, jasnost vlog, specializacija in kontrola nimajo več pomena, sedaj so pomembni naslednji: hitrost, fleksibilnost, integracija in inovacija (v Vila 2000: 65). Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 38-40) prikazujejo, da so v središču organizacije zaposleni, okoli te skupine so razvrščene deležniške skupine dobaviteljev, tekmecev, kupcev, vlagateljev in država. Odvisnost katerekoli organizacije je odvisna od odnosov s temi skupinami, še najbolj pa z zaposlenimi. Organizacijska uspešnost je zato danes močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, prepoznavnostjo organizacije, fluktuacijo in pripadnostjo zaposlenih ter pozitivnim javnim mnenjem. Rast in uspešnost bo v prihodnosti lahko izvirala samo še iz naraščanja produktivnosti umskega dela, zato je potrebno vlagati v šolanje zaposlenih.

Teorija organizacijske uspešnosti je osnova za splošno teorijo odnosov z javnostmi in pravi, da *»... kadar odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji graditi odnose s strateškimi skupinami, organizaciji prihranijo denar, saj zmanjšajo stroške tožb, uredb, zakonov, ... »* in *»Dobri odnosi z zaposlenimi povečajo možnost, da bodo zaposleni z*

organizacijo in svojimi delovnimi mesti zadovoljni in jo bolj podpirali pri doseganju zastavljenih ciljev.» (Grunig, in Hui-Huang 1999: 651)

Do sedaj smo se ukvarjali samo z organizacijo in njenim delovanjem, v nadaljevanju pa se bomo posvetili še njenemu okolju in javnostim, ki močno vplivajo na njeno delovanje. Ker imajo organizacije svoje cilje, ki jih želijo doseči, se morajo prilagajati javnostim in okolju, oziroma morajo okolje in javnosti prilagajati svojim ciljem. Za to morajo upravljati in vzdrževati dobre odnose z različnimi relevantnimi javnostmi.

3. ODNOSI Z JAVNOSTMI

«Bistvo odnosov z javnostmi je sloves – posledice tega, kaj naredite, kaj rečete in kaj drugi pravijo o vas.» (Theaker 2004; 13)

Kot je navedla avtorica, so organizacije del okolja, na katerega vplivajo s svojim delovanjem in si tako ustvarjajo ugled in prepoznavnost. Vedno bolj se zavedajo, kako pomembno je družbeno odgovorno delovanje za njihov obstoj in delovanje. Tako ustvarjajo različne odnose s posamezniki in javnostmi, ki lahko vplivajo na njeno delovanje. S pomočjo zavestnega in namenskega upravljanja odnosov z njimi tako lahko usklajujejo in prilagajajo svoje vedenje s svojo okolico in obenem poskušajo vplivati tudi na njihova mnenja in obnašanje. Glavni namen je grajenje in vzdrževanje odnosov z različnimi javnostmi, s katerimi imajo odnose in zajema vse oblike komuniciranja in upravljanja odnosov. Grunig pravi, da je grajenje odnosov bistvo odnosov z javnostmi (1992: 69). Kot pravita Hunt in Grunig: *»Organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, ker imajo razmerja do (raznih) javnosti.«* in dodata: *»odnosi z javnostmi so formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi.«* (1995: 5-6). V tem kontekstu razumemo odnose z javnostmi kot načrtovano in upravljano komuniciranje s strani profesionalnih komunikacijskih upravljavcev. Področje izhaja iz mikroekonomije in teorije managementa, ki se ukvarjata z uspešnostjo organizacije. Večina literature pravi, da so organizacije uspešne, kadar dosegajo svoje cilje, vendar morajo ti ustrezati okolju (deležnikom in javnostim), v

nasprotnem primeru okolje organizaciji ne omogoča avtonomije za njihovo dosego. Avtonomija je ideal, ki ga nobena organizacija ne more popolnoma doseči. Dobri odnosi organizacije manj omejujejo kot slabi odnosi z določenimi javnostmi. Ker vsako delovanje pomeni vzpostavljanje odnosov je pomembno graditi dobre odnose.

Razumevanje pojma je v ZDA drugačno kot v Evropi. V ZDA štejejo odnose z javnostmi kot sestavni del upravljanja in pri tem med praktiki odnosov z javnostmi ločijo tehnike in upravljavce. Kot ugotavlja Verčič v Evropi prevladujeta dva pristopa k odnosom z javnostmi (1999a: 524-525). Prvi se ukvarja z upravljanjem **komunikacij** med organizacijo in njenimi javnostmi, drugi pa se ukvarja z upravljanjem **odnosov**. Oba pristopa imata enotno bistvo – v jedru odnosov z javnostmi so trije koncepti: organizacija, odnosi in javnosti. Prvi koncept lahko navežemo na Gruniga in Hunta, ki opredelita odnose z javnostmi kot: *»upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«* (1995: 6). Grunig še dodaja, da to izenačuje odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment (communications management), ki predstavljata celotno načrtovanje, izvedbo in merjenje organizacijske komunikacije z zunanjimi in notranjimi javnostmi, torej skupinami, ki vplivajo na sposobnost organizacije doseganja njenih ciljev (1995: 4). Drugi pristop lahko navežemo na Cutlipa in druge, ki opredelijo odnose z javnostmi kot *»funkcijo upravljanja, ki gradi in ohranja obojestranske koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije«* in pri tem izpostavljajo pomen selekcije javnosti, kot skupine, ki ima svoj lasten interes (Cutlip in drugi 1994: 6). Razlika je v konceptu komuniciranja, saj je za prve komuniciranje temeljni koncept, medtem ko je za druge komuniciranje le eno izmed orodij, ki so v rabi v odnosih z javnostmi.

Gruban, Verčič in Zavrl definirajo odnose kot: *»sestavino upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki lahko vplivajo na organizacijo ali ona nanje.«* (1997: 17). V nadaljevanju še dodajajo: *»Osnovno orodje odnosov z javnostmi, s katerim poskušamo vplivati nase, na druge in na vzajemne odnose med nami in drugimi, so komunikacije.«* (1997: 50). Ločimo jih glede na enosmernost oz. dvosmernost. Na obliko komunikacije vpliva vrsta organizacije, ki jo z vidika sistemske

teorije lahko razdelimo glede na stopnjo in značaj stika z okoljem – zaprti in odprti sistemi. Prvi običajno delujejo reaktivno in enosmerno in se odzovejo šele ko se morajo, pri čemer oddelek za odnose z javnostmi nima vpliva na vsebino ampak samo na obliko informacij. Drugi delujejo proaktivno in dvosmerno, pri čemer se prilagajajo ter spreminjajo skupaj z okoljem.

Kot zaključek še definicija Rexa Harlowa, ki pravi:

»Odnosi z javnostmi so jasna funkcija upravljanja, ki pomagajo pri ustvarjanju in vzdrževanju vzajemne oblike komunikacije, razumevanja, sprejemanja in kooperacije med organizacijo in njenimi javnostmi; obsegajo reševanje problemov ali ukvarjanje s spornimi temami; pomaga vodstvu, da je informirano in dovzetno za javno mnenje; definira in poudarja odgovornost uprave, da služi javnim interesom; pomaga upravi, da gre v korak s časom in uspešno opazi spremembe, ki nakazujejo trende; in uporablja raziskave ter etične tehnike komunikacije kot osnovno orodje.« (v Theaker 2001: 3)

Odnosi z javnostmi so vedno bolj pomemben dejavnik upravljanja organizacij. Z izginjanjem tradicionalnega pogleda na odnose z javnostmi, kot komunikacije z namenom vplivanja na predvsem zunanje javnosti, se je njihov pomen močno povečal. Kot smo videli, večina definicij govori o tem, da je namen odnosov z javnostmi grajenje in vzdrževanje odnosov med organizacijami in njihovimi javnostmi, zato jih večina vsebuje dva elementa: komuniciranje in upravljanje.

3.1 Modeli v odnosih z javnostmi

Grunig in Hunt sta na podlagi zgodovinske analize prepoznala in opisala 4 modele odnosov z javnostmi, ki jih organizacije uporabljajo še danes (1995: 8-10). Določila sta dve spremenljivki, ki določajo modele: smer in namen. Smer opisuje ali je model eno ali dvosmeren – monolog ali dialog, namen pa opisuje simetričnost oz. asimetričnost. Zadnja pomeni neuravnoteženo komunikacijo, ki ne spreminja organizacije in poskuša spremeniti samo javnosti, medtem ko je simetrična komunikacija uravnotežena in

prilagaja odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. Prva dva modela predstavljata enosmerni, druga dva pa dvosmerni tok komuniciranja:

1. agenturni model (tiskovno predstavništvo),
2. javno-informacijski model,
3. dvosmerni asimetrični model in
4. dvosmerno simetrični model.

Za **agenturni** model, ki se je razvil sredi 19. stoletja, je značilna propagandna usmerjenost v pridobivanje ugodne publicitete v množičnih medijih oziroma uveljavljanje lastnih interesov. Izvajalci odnosov z javnostmi si prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, kar naj bi pomagalo pri prepoznavnosti in priljubljenosti. Komunikacija poteka enosmerno od vira k prejemniku, pri čemer resnica ni pomembna, pojavljata se zavajanje in manipulacija. Ta model je pogost pri publicistih, ki promovirajo znane medijske osebe kot npr. športnike, politike, filmske zvezde.

Javnoinformacijski model je nastal na začetku 20. stoletja in je namenjen širjenju predvsem pozitivnih informacij. Uporablja metode novinarskega sporočanja, javne medije in direktno pošto. Razvil se je kot odgovor korporacij in vladnih organizacij na napade s strani javnosti. Izvajalci se trudijo javnosti posredovati informacije o svojem delovanju, svojem videnju dogodkov s pomočjo novinarskih konferenc in sporočil za javnost. Na ta način v javnost pridejo le informacije, ki jih organizacija želi posredovati javnosti. Komunikacija poteka enosmerno od vira k prejemniku, pri čemer je resnica pomembna. Uporaba prevladuje pri vladi, neprofitnih ustanovah, podjetništvu in znanstvenih ustanovah.

Prva modela sta enostranska in želita s pomočjo komunikacijskih tehnik vplivati na spremembo javnega mnenja in vedenja javnosti. Sta tudi asimetrična, saj želita spreminjati samo javnosti in ne organizacije. Zajemata komunikacijske programe, ki ne temeljijo na uporabi raziskav in strateškem načrtovanju. Druga dva modela pa sta dvosmerna, saj komunikacija poteka v obe smeri.

V 20. in 30. letih dvajsetega stoletja so praktiki odnosov z javnostmi vpeljali v komuniciranje z znanostjo (psihologija) podprto prepričevanje, ki je vključevalo predvsem znanstveno raziskovanje stališč. **Dvosmerni asimetrični** model s pomočjo znanstvenih raziskav naslovnikov razvija sporočila, ki naj bi prepričala strateško pomembne javnosti, naj se vedejo, kakor organizacija želi, pri čemer se organizacija ne prilagaja. Komunikacija poteka dvosmerno, vendar neuravnoteženo, saj organizacija načrtuje svoja sporočila na podlagi raziskav in povratnih informacij. Omenjeni model je veliko bolj učinkovit od prvih dveh in deluje dobro do trenutka, ko konflikti organizacije z okoljem postanejo večji. Pri večjih konfliktih se pokažejo njegove slabosti. Uporaba prevladuje pri kompetitivnem podjetništvu.

Dvosmerni simetrični model, ki se je razvil v zadnjih trideset letih, je namenjen doseganju vzajemnega razumevanja med organizacijo in javnostmi. Organizacija si prizadeva prepoznati svoje deležnike in z njimi razvijati dialog, zato poteka komunikacija dvosmerno in uravnoteženo med dvema skupinama z namenom pogajanja in doseganja kompromisa. Obsega tiste odnose, ki temeljijo na raziskavah in uporabljajo komuniciranje s strateškimi javnostmi z namenom, da bi obvladali konflikt in olajšali medsebojno razumevanje. Na splošno je bolj etičen od ostalih, saj utemeljuje odnose na pogajanju in doseganju kompromisa – upravlja z odnosi. Model je idealističen in normativen. Uporaba prevladuje pri reguliranem podjetništvu.

Grunigova teorija, ki pravi, da je dvosmerni simetrični edini pravi model za vodenje odličnih odnosov z javnostmi, je naletela na mnogo kritik. Zato je razvil **model mešanih motivov**, ki je kombinacija dvosmerno asimetričnega in dvosmerno simetričnega modela komuniciranja in ga imenuje **novi model simetrije**. Na eni strani modela je čisti asimetrični model in na drugi čisti simetrični, pri čemer simetrija vključuje usklajevanje interesov javnosti z interesi organizacije. Med obema skrajnostma se nahaja odličen način vodenja, pri čemer se organizacija prilagaja javnostim in sklene kompromis, kadar ne more spremeniti mnenja javnosti, drugače prepričuje. Model poudarja, da je upoštevanje interesa ene strani na račun druge asimetrično.

3.2 Strateško upravljanje odnosov z javnostmi

Organizacije morajo zaradi okolja, ki vpliva na njihovo delovanje, strateško upravljati odnose z javnostmi ter z njim povezovati svoje poslanstvo in strateške cilje. O ciljih, ki jih določa vodstvo, morajo biti seznanjeni predstavniki oddelkov odnosov z javnostmi, da lahko prepoznajo tiste odločitve, ki bodo vplivale na njeno delovanje. Tako prepoznavajo priložnosti, nevarnosti in javnosti, ki bodo najverjetneje vplivale na delovanje ter razvijajo strategije, ki jim bodo pomagale pri upravljanju odnosov. Strateško upravljanje nam torej odgovarja na tri vprašanja: kam smo namenjeni; v kakšnem okolju se nahajamo in kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni?

Jefkins pravi, da so glavni razlogi za načrtovanje odnosov z javnostmi zmanjševanje stroškov ter določanje ciljev in prioritet (1998: 39-40). V svojem modelu izhaja iz dejstva, da so odnosi proces sprememb stanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako razvije **šest-stopenjski model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi** in pravi, da *»sestavljajo odnose z javnostmi vse oblike načrtovanih komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju.«* (v Ašanin Gole 1999: 549). Zanj so odnosi z javnostmi stalen proces spreminjanja komunikacijskega stanja. Njegov model vključuje 6 faz:

1. *pregled komunikacijskega stanja oz. opredelitev situacije* (raziskava stanja s pomočjo analiza medijskih objav),
2. *definiranje ciljev* (komunikacijski cilji),
3. *definiranje ciljnih javnosti* (skupnost, potencialni zaposleni, zaposleni, dobavitelji, investitorji, distributerji, potrošniki, mnenjski voditelji, sindikati in mediji),
4. *izbor medijev (orodij) in tehnik*,
5. *določitev proračuna* (stroški časa oz. dela, material in drugi izdatki),
6. *evaluacija in ocenjevanje rezultatov* (z opazovanjem in z izkušnjami, z evaluacijo medijskih objav in z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik).

Strateško upravljanje komunikacije organizaciji omogoča doseganje strateških ciljev in lažje prepoznavanje relevantnih javnosti ter izbiro primernih programov in oblik komuniciranja z njimi, kar vpliva na njeno uspešnost. Kot pravi Shelbyjeva morajo biti izbira sporočil in kanalov izbrane strateško, ker menedžerji potrebujejo jasen razlog za izvajanje komunikacijskih aktivnosti (v Podnart in Kline 2003: 62). Izbira komunikacijskih opcij opravijo glede na tri temeljne upravljaljske kriterije: uspešnost, učinkovitost in kakovost, ki jih upoštevajo v fazi produkcije sporočil in v fazi njihovega pošiljanja. Strateško upravljanje torej ne pomeni nič drugega kot usklajeno delovanje organizacije na področju razvijanja odnosov z javnostmi. Grunig in Repper razumeta »*upravljanje*« kot razmišljanje v prihodnost ali načrtovanje in »*strateško*« kot simetrično (v Grunig, 1992: 123). Prepričana sta, da je za organizacijo strateškega pomena, da spremeni svoje obnašanje, ko izzove nasprotovanje in da poskuša spremeniti vedenje deležnikov.

3.3 Javnosti in deležniki organizacije

Preden nadaljujemo, moramo opredeliti javnosti in deležnike, ki vplivajo na njeno delovanje. Za organizacijo javnost predstavljajo ljudje, ki zaznavajo nek skupen problem in razpravljajo o njegovih možnih rešitvah. Javnost se pojavi šele, ko nastopi problem. Za organizacije niso pomembne vse javnosti, ampak samo tiste, ki vplivajo na njeno delovanje, zato jih morajo organizacije hitro prepoznati in načrtovati odnose z njimi. Kadarkoli organizacija naredi nekaj, kar vpliva na ljudi ali obratno, obstaja verjetnost, da bodo oboji opazili svojo vpletenost in prepoznali problem. Grunig in Hunt sta na vprašanje, kako komunicirati s kakšno javnostjo v okviru odličnih odnosov z javnostmi, razvila shemo razvoja javnosti, ki je sestavljena iz nejavnosti in treh faz javnosti in pomaga pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi (1984: 145):

- **nejavnost** je skupina ljudi, ki niso javnost, niso v interesnem razmerju z organizacijo in niso njeni deležniki;
- **faza deležnikov**, v kateri se javnost še ni razvila, saj je mnogo deležnikov še pasivnih oziroma še ni prepoznala problema; to je faza latentne javnosti;
- **faza javnosti** nastane, ko deležniki prepoznajo problem in se organizirajo z namenom ukrepanja; v tej fazi mora organizacija vzpostaviti stik in

komunikacijo z javnostjo, drugače se lahko v njenem odnosu z le-to razvije konflikt;

- **faza perečih vprašanj** se razvije, ko se nerešeni problemi razvijejo v pereče konfliktne teme, pri čemer imajo pomembno vlogo množični mediji, ki lahko vplivajo, da se poleg aktivističnih javnosti na vprašanja odzovejo tudi druge.

Javnosti nastanejo, da bi reševale probleme in če jih organizacije ne vključijo v odločanje, jih problematizirajo, zato v dvosmernem simetričnem modelu praktiki poskušajo komunicirati z javnostmi, še preden pride do tega. V večini primerov prisotnost strateške javnosti šele sproži uvedbo programov odnosov z javnostmi.

Deležnike lahko opišemo tudi kot strateške javnosti. Pojem deležnikov (stakeholders) je nastal podobno kot pojem delničarji. Tako kot so delničarji lastniki delnic in imajo zato denarne interese v organizaciji, imajo deležniki v organizaciji svoj interes oz. delež. Vsaka organizacija ima svoje specifične deležnike – delničarji, zaposleni, dobavitelji, pripadniki lokalne skupnosti, kupci... in vsi imajo interese v organizaciji ali obratno. Interesno razmerje predpostavlja določeno mero sovplovanja, saj lahko s svojim delovanjem deležniki vplivajo na delovanje organizacije in tudi obratno. Glede na vpliv, ki ga imajo na organizacijo, jih lahko razdelimo na bolj ali manj vplivne, glede na stališča, ki jih imajo, pa jih razdelimo na bolj ali manj naklonjene. Za deležnike ni nujno, da so organizirani tako kot javnosti, saj so lahko znotraj skupine posamezniki, ki so pasivni opazovalci.

Organizacija je vpeta v omrežje interesnih razmerij in je del skupnosti. Za uspešno delovanje organizacije je potrebno zadovoljevati različne skupine deležnikov, pri čemer je treba pravilno oceniti njihovo pomembnost. Z njimi je potrebno vzdrževati dobro, pošteno in dvosmerno komunikacijo ter uresničevati obljube z dejanji, saj le z njimi organizacija izpolnjuje pričakovanja. Posebna skupina deležnikov so mediji, ki opravljajo dvojno funkcijo: so v interesnem odnosu do organizacije in predstavljajo kanal, preko katerega organizacije dosega druge skupine deležnikov. Druga zelo pomembna skupina deležnikov so zaposleni, ki za organizacijo na eni strani predstavljajo javnost in na drugi strani predstavljajo organizacijo drugim javnostim.

3.4 Programi odnosov z javnostmi

Organizacija s pomočjo komunikacije upravlja odnose z različnimi javnostmi. Kot pravi Škerlep organizacija v nekonfliktnih situacijah informira javnosti, v konfliktnih pa argumentira (1998: 738-758). Tako programi odnosov vključujejo različne tehnike, ki jih organizacija uporablja za vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov z določeno javnostjo. Na učinkovitost teh programov vplivamo s pomočjo strateškega upravljanja, ki mora biti usmerjen na tiste javnosti, ki so za organizacijo najbolj pomembne. V nadaljevanju podajam pregled najpogostejših programov, katere organizacije izvajajo v odnosih s svojimi javnostmi:

- *odnosi z mediji* – imajo osrednjo vlogo, saj preko medijev sporočamo informacije različnim javnostim, pri čemer mediji igrajo vlogo posrednika med javnostmi in organizacijo;
- *odnosi z notranjimi javnostmi - zaposlenimi* – vplivajo na pripadnost zaposlenih, motiviranje in ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture ter identifikacijo zaposlenih z organizacijo;
- *odnosi z lokalnimi skupnostmi* – vplivajo na razvoj organizacije v svojem lokalnem okolju;
- *odnosi z državnimi institucijami* – vplivanje na sprejemanje zakonodaje (lobiranje);
- *odnosi s finančnimi javnostmi* – gradijo odnose z delničarji in drugimi predstavniki finančnih skupnosti;
- *krizni management in krizno komuniciranje* – vplivajo na sposobnost podjetja, da prebrodijo krizne situacije;
- *trženjski (marketinški) odnosi z javnostmi* – so v funkciji tržnega komuniciranja in identificirajo organizacijo in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi porabnikov,

Ob izbiri programa odnosov z javnostmi si moramo odgovoriti na vprašanje, s kakšno oziroma katero javnostjo želimo komunicirati. Pri izbiri tehnike odnosov z javnostmi pa si moramo odgovoriti na vprašanje, kako komunicirati z določeno javnostjo. Grunig in Dozier ugotavljata, da na različne dele okolja vplivajo različni deli organizacije, kot

npr. marketinški oddelek na potrošnika, kadrovski na zaposlene,... zato je potrebno po določitvi javnosti izbrati pravilno tehniko (1995). Verjetno bi lahko našli kar nekaj primerov, kjer so organizacije dobro ali slabo opravile svojo nalogo, vendar vse tehnike zatajijo, ko podjetje izgubi zaupanje različnih javnosti. Podjetja naj bi stalno komunicirala ter vzdrževala in ustvarjala dobre odnose z relevantnim javnostmi, saj lahko samo s slednjim prepoznajo potencialne nevarnosti. Sproti je potrebno spremljati in raziskovati okolje ter stališča javnosti s pomočjo različnih metod družboslovnega raziskovanja, obenem pa tudi vedeti, kateri način komuniciranja bo najboljši za določeno javnost.

3.5 Uspešnost organizacije v odnosih z javnostmi

Grunig in Huangova pravita, da: *»odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti organizacije tako, da gradijo odnose s strateškimi javnostmi. Strateške javnosti so javnosti, s katerimi morajo imeti organizacije odnose«* (1999: 649-650). Tako se navezujeta na teorijo organizacijske uspešnosti, ki povezuje vrednote strateških skupin in cilje organizacije. Poznamo štiri pristope: **ciljni pristop** trdi, da so organizacije uspešne, kadar dosegaajo svoje cilje, vendar ne upošteva, da ima lahko organizacija več ciljev in različni deležniki nasprotujoče si cilje ter ne upošteva vloge okolja; **sistemski pristop** pravi, da so organizacije uspešne, ko so sposobne preživeti v svojem okolju in si zagotoviti potrebne vire za preživetje; **strateški pristop** določi okolje s sestavinami, ki so ključne za uspeh in preživetje organizacije ter loči notranje in zunanje okolje. Strateške skupine so elementi okolja, ki vplivajo na dosego ciljev organizacije; **vrednotni pristop** povezuje vrednote strateških skupin v organizacijske cilje, kjer se cilji lahko razlikujejo, zato je potrebno njihovo uspešnost opredeliti na različne načine – Hallov protislovni model uspešnosti.

Organizacije so uspešne, kadar uspejo povezati svoje cilje z vrednotami strateških javnostmi, s katerimi gradijo in vzdržujejo odnose. Rezultati se kažejo predvsem v prihranjenem denarju zaradi tožb, kampanj, pritiskov, uredb in zakonov, oziroma povečanem dobičku zaradi dobrih odnosov z donatorji, potrošniki, delničarji in zakonodajalci. Doseganje ciljev je rezultat dobrih odnosov in eden izmed kazalcev

organizacijske uspešnosti. Robbins dodaja, da je vloga odnosov z javnostmi zagotavljanje informacij o okolju, kar vpliva na pravočasno prepoznavanje aktivnih (strateško pomembnih) in pasivnih javnosti (v Grunig in Huang 1999: 650-651). Organizacije morajo stalno slediti dogajanju, saj javnosti (strateške skupine) prihajajo in odhajajo ter se spreminjajo na podlagi spremenjenih okoliščin. Posledice odnosov izhajajo iz vedenja organizacij in javnosti, zato je ugled tisto vedenje organizacije, ki si ga javnosti zapomnijo.

4. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

Vse organizacije komunicirajo s svojimi relevantnimi javnostmi, tako zunanjimi kot notranjimi, saj je od njih odvisen njihov uspeh. Vsaka organizacija ima notranjo javnost (zaposlene) ne glede na velikost in področje delovanja. Odnose z notranjo javnostjo imenujemo komuniciranje z zaposlenimi ali interno komuniciranje. Zaposleni so najpomembnejša javnost, saj predstavljajo podjetje in so vir konkurenčne prednosti. Zaposleni niso enotna skupina, saj jo sestavljajo delavci, vodstvo in uprava. Predno je podjetje lahko uspešno pri zunanjih javnostih mora biti komunikacija med vodstvom in zaposlenimi učinkovita – dvosmerna in simetrična. Kako naj zunanje javnosti – delničarji, potrošniki, ... verjamejo vodstvu, če mu zaposleni ne? Na uspešnost in obliko internega komuniciranja vpliva vodstvo z načinom vodenja organizacije.

Cutlip poudarja pomen odnosov z zaposlenimi za uspešno delovanje organizacije in pravi: *»Morda je prav ravnanje z ljudmi – ne denarjem, stroji ali možgani – kot naravnim virom rešitev za vse... Prav nobeno razmerje v organizaciji ni tako pomembno kot odnos z zaposlenimi na vseh ravneh.«* (v Theaker 2004: 174). Zaposleni v organizacijah predstavljajo sredstvo za doseganje njenih ciljev, spadajo v skupino ključnih deležnikov, ki vplivajo na njeno uspešnost ter predstavljajo njeno ključno konkurenčno prednost. Za večino uspešnih organizacij velja, da temeljijo dobri zunanji odnosi na dobri notranji komunikaciji. Dobro informirani zaposleni so bolj motivirani za delo in bolj produktivni, kar pomaga organizaciji pri njenem delovanju v skupnosti.

Zaposlene je najlažje identificirati, odkriti njihove interese in od njih pridobiti povratne informacije. Organizacije, ki dobro komunicirajo s svojimi zaposlenimi vedo, kaj lahko od njih pričakujejo in obratno, zaposleni vedo, kaj lahko pričakujejo od organizacij. Obe strani se sigurno ne bosta vedno strinjali o vsem, vendar pa je pomembno to, da obe strani razumeta druga drugo, saj je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi doseganje razumevanja. Bistvo odnosov z javnostmi sta kompromis in komuniciranje, ki omogočata podjetjem, da poslujejo brez težav in ustvarjajo dobiček (Hunt in Grunig 1995: 5).

Interno komuniciranje se delno prekriva s področjem upravljanja s človeškimi viri in je del organizacijskega komuniciranja, ki zajema vse komunikacije v organizaciji in se nanaša na posebne komunikacijske programe (sistematično komuniciranje), ki jih pripravlja oddelek za odnose z javnostmi in je namenjeno informiranju in motiviranju zaposlenih. Je del delovanja organizacije, saj ta ne more delovati, če zaposleni ne komunicirajo med seboj o zadevah, povezanih z njihovim delom. S pomočjo interne komunikacije vodstvo organizacije usmerja in prepričuje zaposlene, da sledijo poslanstvu in ciljem, spodbuja lojalnost zaposlenih, viša identifikacijo zaposlenih z organizacijo, krepi motivacijo in zadovoljstvo z delom, razvija pozitivne medsebojne odnose med zaposlenimi in vpliva na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo. Zaposleni dobijo pomembne informacije o delovanju podjetja preko internih glasil, intraneta, na oglasnih deskah, sestankih,... Je program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose menedžmenta do ostalih zaposlenih in ima cilj graditi in vzdrževati dobre odnose z zaposlenimi, kar vpliva na delovanje organizacije in javno podobo. Komunikacija znotraj organizacije poteka v različnih smereh in po različnih poteh, vendar je način delovanja odvisen od organizacijske kulture.

4.1 Opredelitev internega komuniciranja

Cutlip pravi, da je *»cilj komunikacije z zaposlenimi identificirati, ustvarjati in vzdrževati medsebojno koristne odnose med organizacijo in zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh.«* (v Thaker 2001: 132). Iz tega lahko razumemo, da interno komuniciranje ne predstavlja samo obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji,

ampak proces, s katerim vodstvo poskuša motivirati in pridobiti zaupanje in lojalnost svojih zaposlenih. Grunig poveže interno komuniciranje z učinkovitostjo ter vzdrževanjem odnosov z javnostmi in pravi, da je interna komunikacija ena izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost, saj pomaga organizaciji definirati cilje, vrednote in strateške javnosti, med katere uvršča zaposlene (1992: 532). Odlično interno komuniciranje temelji na konceptih strateškega menedžmenta. Sistem internega komuniciranja organizacije deluje kot nujni pogoj za odlične odnose z javnostmi, prav tako pa tudi kot del programa odličnih odnosov z javnostmi. Škerlep poveže interno komuniciranje z vodenjem in pravi, da so odnosi z njimi v funkciji upravljanja organizacije, zato je komunikacija z njimi ključnega pomena za uspešno delovanje. *»Komuniciranje z notranjimi javnostmi je integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da le-te usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije«* (1998: 752). Dodaja še, da je znotraj organizacije potrebno ločiti različne skupine javnosti, saj lahko nekateri člani pripadajo različnim skupinam (javnostim), ki imajo različne cilje (1998:751).

Grunig in Hunt sta opredelila in povezala štiri obdobja komunikacij z zaposlenimi s svojimi modeli odnosov z javnostmi (v Theaker 2004: 175-176):

1. v 1940. obdobje vabljenja (povezava z agenturnim modelom) in prepričevanja zaposlenih, da se v določeni organizaciji splača delati;
2. v 1950. obdobje informiranja zaposlenih (javnoinformacijski model);
3. v 1960. obdobje prepričevanja (dvosmerni asimetrični model);
4. obdobje odprte komunikacije (dvosmerni simetrični model).

Tako kot so vsi štirje modeli odnosov z javnostmi še vedno v uporabi, so tudi vsi štirje načini komuniciranja z zaposlenimi. Avtorja sta povezala še teorije vodenja (mehanska teorija, teorija medčloveških odnosov, teorija človeških virov in sistemska teorija) in komunikacijo z zaposlenimi z organizacijsko strukturo in okoljem. Pokazala sta kako vplivata struktura in okolje na komunikacijo z zaposlenimi.

»Najpogostejša napaka, ki jo vodstvo naredi pri komuniciranju z zaposlenimi, je, da se preveč trudi delavcem posredovati lastna stališča, hkrati pa ne spodbuja pretoka mnenj navzgor.« (Cutlip in ostali v Theaker 2004: 174). Kot ugotavlja Cutlip organizacije v večini primerov komunikacijo z zaposlenimi še vedno razumejo kot enosmerno oziroma kot asimetrično in prepričevalno. Taka komunikacija ne prispeva k izboljšanju odnosov med zaposlenimi in vodstvom prav tako tudi ne vpliva pozitivno na razvoj organizacijske kulture in klime. Vodstvo mora pokazati resnično zanimanje in upoštevati mnenja zaposlenih, ter jih vključevati v odločanje, če želijo podporo. Gruban ugotavlja, da so zaposleni vse bolj izpostavljeni različnim zahtevam, kot so nenehno dvigovanje storilnosti, izboljšanje kakovosti, na drugi strani pa je njihova zaposlitev manj sigurna kot je bila (1998: 623). Zaradi tega so postali veliko bolj nezaupljivi, ne identificirajo se več z organizacijo, v kateri delajo, zato je potrebno spremeniti način komunikacije z njimi, saj samo informiranje ne zadošča več. Vključevanje zaposlenih v odločanje kaže na zaupanje in vpliva na vzpostavljanje dobrih odnosov, kar vpliva na finančni uspeh organizacije.

Organizacije s komuniciranjem z zaposlenimi poskušajo združiti interese zaposlenih z organizacijskimi cilji oziroma namen komunikacije je doseganje poslovnih ciljev organizacije.

4.2 Funkcije internega komuniciranja

Avtorji različno definirajo in razumejo funkcije internega komuniciranja, vendar kljub temu vse izhajajo iz dejstva, da je temelj internega komuniciranja zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenih (Berlogar 1999: 127). Dodaja še, da obstajajo štiri specifične funkcije internega komuniciranja, ki naj bi jih zagotavljali interni komunikacijski kanali: širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise; koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije; vodje oskrbeti s povratno informacijo; in socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Podobno razmišlja Škerlep, ki pravi, da odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi vodstvo zaposlene informira o pomembnih zadevah in jih tudi

interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenu in ciljem organizacije (1998: 752). Namen tega je večja identifikacija zaposlenih z organizacijo, spodbujanje lojalnosti, krepitev motivacije za delo, razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi in predvsem socializacija zaposlenih v organizacijsko kulturo.

Grunig in Hunt pravita, da zaposleni predstavljajo največji vir informacij za zunanje javnosti, zato morajo biti informirani – predstavljeni jim morajo biti cilji organizacije (1984: 254). Ker cilji internega komuniciranja običajno sovpadajo s cilji zunanjega komuniciranja, mora organizacija uresničevati notranje cilje, da lahko doseže zunanje. V skladu z Grunigovo teorijo odličnosti v odnosih z javnostmi, odlične organizacije, ki se trudijo biti najboljše, imajo in vodijo odlične komunikacijske programe z vsemi relevantnimi javnostmi, še posebej z internimi. Odlično dvosmerno simetrično interno komuniciranje je proces, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, povečanje pripadnosti organizaciji, povečanje motivacije in pomaga pri grajenju dolgoročnih odnosov z notranjimi javnostmi – zaposlenimi. Vpliva na organizacijsko strukturo, delitev moči in kulturo participacije v organizaciji vendar samo sprememba v načinu komunikacije brez sprememb v prej naštetih elementih ne more narediti organizacije učinkovite. Komunikacija je učinkovita samo takrat, kadar zaposleni vidijo, da so dejanja vodij v skladu z organizacijskimi vrednotami. Zaposleni od vodstva pričakujejo vnaprejšnje, pravočasno in stalno obveščanje o vseh možnih spremembah, ki lahko vplivajo na njihovo delo. Na ta način vodstvo zaposlenim pokaže, da mu ni vseeno za odnos zaposlenih do dela, kar pa je tudi osnova pri graditvi dolgoročnih odnosov zaupanja med vodstvom in zaposlenimi. Gruban in drugi omenjajo naslednje teme, ki jih zaposleni pri komuniciranju najpogosteje pogrešajo: splošna usoda organizacije, politika plač, kadrovska politika, možnost izobraževanja, organizacijsko strukturo (ureditev) organizacije, zadovoljstvo uporabnikov s storitvami ali izdelki in sprotna zadeve, ki so povezane z njihovim delom (1997: 99).

4.3 Cilj komunikacije z zaposlenimi

»Resnično uspešne interne komunikacije spremenijo organizacije iz strojev v inteligentne organizme, ki se učijo in rastejo.« (Dawn Jones v Theaker 2001: 134)

Kot je zapisala avtorica omogočajo dobri odnosi in komunikacija z zaposlenimi organizaciji rast in razvoj z lastnimi močmi. Zaposleni so največje bogastvo, ki ga ima določena organizacija, saj ustvarjajo vse izdelke, opravljajo storitve in predstavljajo organizacijo zunanjim javnostim. Brez dobre komunikacije organizacija ne more dobro poslovati, saj je temeljna naloga komunikacije v organizaciji podpora organizacijskim ciljem, politiki in programom ter zadovoljitvi potreb in želja zaposlenih. Dobri odnosi z zaposlenimi vplivajo na poslovne rezultate, prepoznavnost organizacije, zadovoljstvo zaposlenih in skupno rast vseh udeležencev. Organizacija mora upoštevati želje in potrebe svojih zaposlenih, kajti drugače se lahko zgodi, da se zaposleni ne poistovetijo z njenimi cilji, so nemotivirani, dosegajo slabe rezultate in s tem slabo kakovost izdelkov ali storitev. Neupoštevanje želja in potreb lahko vpliva tudi na odliv kadrov. V primeru kriznih situacij, ki lahko nastopijo, poštena in hitra informacija bistveno pripomore k oblikovanju odnosa zaposlenih do organizacije. Z dobrim internim komuniciranjem lahko skepso zaposlenih za določene cilje omilimo, ali celo odpravimo. Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo organizacijskemu komuniciranju tako, da ohranja dobro obveščeno vodstvo in zaposlene, s čimer krepi skupinski duh organizacije.

Služba za odnose z javnostmi se ukvarja tudi z ustvarjanjem organizacijske kulture. Organizacijska kultura pokriva vse dejavnosti v podjetju, ki motivirajo, spodbujajo h kreativnosti pri delu in krepijo pripadnost podjetju, zato bistveno vpliva na vedenje zaposlenih in odločitve v podjetju. Za vse naštetе dejavnosti je pomembna dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. Vsak zaposleni se mora zavedati pomembnosti svojega dela in skupnih ciljev. Odnosi z zaposlenimi imajo predvsem vlogo motiviranja in vzpostavljanja komunikacije med hierarhičnimi ravnmi, celovitega obveščanja, grajenja organizacijske kulture, itd. Odnosi so lahko veliko bolj osebni kot odnosi z zunanjimi javnostmi, saj zaposlene povezuje več kot le posloven odnos. Tako

Škerlep pravi: »Na splošno so programi internega komuniciranja usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo.« (1998: 752).

Zaupanje in informiranost krepi medsebojne odnose med posamezniki in skupinami znotraj organizacije. Komuniciranje prinaša večjo informiranost v primeru, ko temelji na pozitivnih stališčih in ko se udeleženci strinjajo o bistvenih elementih. Medsebojno zaupanje in dobra komunikacija najbolj vplivata na optimizacijo medsebojnih razmerij na ekonomsko-interesni ravni. Kadar se razvije medsebojno zaupanje je v procesu komunikacije potrebno paziti na točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, pri čemer oblika komunikacije ni več toliko pomembna. Za medsebojno zaupanje so najbolj nevarne neizpolnjene obljube. Vsak zaposleni mora imeti občutek, da bodo dogovori korektno izpolnjeni in da se druga stran ne bo okoristila na njegov račun oziroma ne sme dobiti občutka dvoletnosti, saj drugače lahko izgubi zaupanje v sogovornika. Informiranost vpliva na medsebojne odnose tako, da zmanjša vpliv dvoma in povečuje medsebojno vplivanje.

Cilj vsake organizacije je imeti dobro ime, tako pri zunanjih kot pri notranjih javnostih. Za dosego dobrega imena pri zaposlenih je pomemben občutek pripadnosti, ki ga dobijo preko sodelovanja pri odločitvah in vpliva na učinkovitost in motiviranost. Dobro ime lahko ustvarjajo samo dobri, motivirani in informirani zaposleni. Organizacija se trudi doseči konsistentno komunikacijo (po vseh komunikacijskih kanalih) z vsemi javnostmi, pri čemer najprej potrebuje podporo svoje notranje javnosti. Za podporo potrebuje urejeno dvosmerno simetrično komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Dobro ime je težko pridobiti, zelo lahko pa ga je izgubiti.

4.4 Vsebina in strategije internega komuniciranja

Odnosi z zaposlenimi so funkcija upravljanja organizacije, zato mora biti komuniciranje z zaposlenimi sistematično – določeni morata biti strategija in vsebina, ki omogočata nemoteno delovanje organizacije. Z natančno določitvijo orodij internega komuniciranja organizacija zagotovi, da se prenašajo prave informacije do pravih ljudi. Kot pravijo Gruban in ostali je osnova za pripravo interne komunikacijske strategije analiza notranjih javnosti, ki izostri pogled stanja na tem področju in prikaže zadovoljstvo zaposlenih z delodajalcem, z delom, s pretokom informacij, s sodelavci, slogom vodenja ter organizacijsko klimo (1997: 137). Posamezniki želijo biti informirani o stvareh, ki zadevajo njih in njihovo delovno področje, manj jih zanimajo teme, ki so jim bolj oddaljene. Dodajajo še, da zaposleni pri komuniciranju najbolj pogrešajo naslednje teme: splošna usoda organizacije, politika plač, kadrovska politika, možnost izobraževanja, ugodnosti, organizacijska ureditev (struktura) organizacije, zadovoljstvo uporabnikov s storitvami oz. izdelki in sprotne zadeve, ki so povezane z njihovim delom (1997: 99). Zaposleni morajo biti obveščeni o pomembnih zadevah o podjetju na pravilen način, saj bodo le tako čutili pripadnost in bodo dajali povratne informacije. Stone predlaga, da je potrebno najprej nasloviti mnenjske voditelje in tiste, ki mnenja oblikujejo in naj ti naprej posredujejo informacije ostalim (v Theaker 2001: 136). Z določitvijo vsebine internega komuniciranja posredujemo zaposlenim: splošne informacije o organizaciji in vsakodnevem delovanju, poslanstvu in namenu poslovne politike, imidžu, ugledu, ciljih, načelih, viziji; informacije o delovanju posameznih oddelkov; informacije o drugih podjetjih (poslovni sistem); informacije o panogi, v kateri organizacija deluje; informacije o trženju, oglaševanju in prodaji; informacije o kadrovski politiki, zaposlenih in poklicnih dosežkih; informacije o dodatnem izobraževanju; informacije o možnostih rekreacije (izleti, šport), kulturnih dejavnostih (proslave, zabave).

Strategije odnosov z zaposlenimi lahko določimo šele po tem, ko smo si zadali cilje. Razdelimo jih na strategije vzdrževanja odnosov, ki naj bi jih stalno vzdrževali, ter na strategije reševanja konfliktov, ki jih uporabljamo v času kriz.

4.4.1 Strategije vzdrževanja

Na podlagi raziskav o ohranjanju medosebnih odnosov so teoretiki preučevali, kako komunikacijske strategije vplivajo na razvoj, vzdrževanje in razpad odnosov. Grunig je v svojem dvosmernem simetričnem modelu opisal pet dimenzij kako organizacije ohranjajo odnose z javnostmi: **pozitivnost** – narediti odnos dober za oba; **odprtost oz. razkrivanje** – etičnost v (medosebnem) komuniciranju; **zagotovila legitimnosti** – priznavanje legitimnosti vseh skupin, kar je nujni korak h graditvi odnosov z aktivističnimi skupinami; **grajenje socialne mreže** – graditev mreže z istimi skupinami, kot javnosti; **delitev nalog** – interes obeh strani. S pomočjo omenjenih strategij organizacije vplivajo na razvoj klime in kulture ter tako vplivajo na uspešnost.

4.4.2 Strategije reševanja konfliktov

Strategije pogajanja v grobem delimo na integrativne in distributivne. Prve so navadno simetrične in bolj učinkovite pri razvijanju odnosov med organizacijami in javnostmi, druge so asimetrične. S pomočjo **integrativnih strategij** organizacije in javnosti usklajujejo interese obeh strani, iščejo skupne probleme z namenom doseganja skupnih koristi in ciljev preko odprte komunikacije. Namen integrativnih pogajanj je ohranjanje zaupanja, ki je osrednji koncept odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. **Distributivne strategije** se ukvarjajo z »win-loose« situacijami, torej z maksimizacijo lastnih interesov na račun druge strani. Uporabljajo taktike prevladovanja, prepričevanja, nadzora, vztrajanja na poziciji, izražanja jeze, obtoževanja druge strani, sovražnega zasliševanja, groženj, zahtevanja in pripisovanja negativnih lastnosti. **Strategije dvojnih interesov** so podobne modelu mešanih motivov, ki vključuje usklajevanje interesov javnosti z interesi organizacije. Dozier in ostali v svojem modelu mešanih motivov poudarjajo, da je upoštevanje interesa ene strani na stroške druge asimetrično (Grunig, 1999: 656).

Plowman je po pregledu literature o reševanju konfliktov in izvedenih študijah opredelil (v Ledingham in ostali 2000: 40):

- dve asimetrični strategiji, ki postavljata interes organizacije na prvo mesto in nista učinkoviti pri razvijanju in vzdrževanju odnosov med organizacijo in javnostmi: **prepričevanje** – organizacija poskuša prepričati javnost da sprejme njeno pozicijo; **izogibanje** – organizacija zapusti konflikt fizično ali psihološko (psychologically);
- in dve, ki uveljavljata interes javnosti na račun organizacije in tudi nista učinkoviti: **prilagajanje** – organizacija popusti pri svoji poziciji in zniža pričakovanja; **kompromis** – organizacija delno zadovolji pričakovanja javnosti, vendar nobena stran ni zadovoljna z rezultatom. Plowman (tudi tam) nato navaja tri resnično simetrične strategije, ki naj bi bile najbolj učinkovite pri gradnji in vzdrževanju odnosov: **sodelovanje** – obe strani sodelujeta pri usklajevanju interesov in doseganju obojestransko koristnega odnosa; **brezpogojna konstruktivnost** – organizacija naj bi naredila tisto, kar bo najboljše za odnos, čeprav gre to na račun njenega položaja in ne bi s strani javnosti dobila ustreznega povračila. Običajno to strategijo uporabljajo organizacije v odnosu z aktivističnimi skupinami, ki niso pripravljene na kompromise ali pogajanja; **prizadevanja za igro pozitivne vsote ali odpoved posla** – kadar javnost in organizacija ne moreta najti rešitve, se strinjata, da se ne strinjajo in ne sklenejo posla. Covey, ki je definiral to strategijo je razložil: »Bolje je ne skleniti posla kot živeti z odločitvijo, ki ni bila dobra za nobeno stran. Mogoče se bomo nekoč drugič uspeli dogovoriti.« (Covey v Ledingham 1999: 40).

4.5 Kanali in orodja internega komuniciranja

Vsaka organizacija ima svoje interne javnosti, ki se razlikujejo od drugih, zato mora vodstvo to dejstvo pri izbiri ustreznega medija tudi upoštevati. V literaturi obstaja veliko različnih klasifikacij orodij internega komuniciranja. Gruban tako loči organizirano (formalno) in neorganizirano (neformalno) komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, pri čemer je formalno komuniciranje nadzorovano s strani vodstva in ima več oblik, medtem ko neformalno ni in zato pri njem ni mogoče nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil (Gruban in drugi 1997: 99). Harrisonova deli oblike internega komuniciranja na verbalne, neverbalne (pisne in vizuelne) ter multimedijske (2000). Verbalna komunikacija je najosnovnejša in najpomembnejša oblika komunikacije, saj povečuje zaupanje med vodstvom in zaposlenimi ter omogoča takojšnji feedback. Pisna

oblika komunikacije je najbolj pogosto uporabljana oblika in je namenjena informiranju o dogajanju znotraj organizacije. Omogoča prenos informacij na več lokacij in razlago problemov. Elektronsko komuniciranje – elektronska pošta, intranet, glasovna pošta, vse to omogoča hitreje, učinkoviteje in bolje. Med najbolj pogosto uporabljana orodja internega komuniciranja prištevamo interna glasila (časopis, revija, bilten), oglasne deske, poslovna poročila, priročniki za zaposlene, osebni pogovori, seminarji in izobraževanja, elektronska pošte in intranet.

4.5.1 Interno glasilo

Interno glasilo v kateri koli obliki (časopis, revija ali bilten) je še vedno najbolj razširjen medij internega komuniciranja, še posebej v velikih organizacijah, kjer vodstvo ne more osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi (Gruban in drugi 1997: 139). Uporabljajo jih za posredovanje novic, informiranje in izobraževanje saj zagotavljajo reden pretok informacij o delovanju, poslovanju in politiki organizacije, seznanjajo bralce o dogajanjih s področja zaposlovanja in izobraževanja ter svetujejo in zabavajo. Združuje torej komunikacijske potrebe zaposlenih (po obveščenosti in strokovni izobraženosti) ter komunikacijske cilje vodstva (po utemeljevanju poslovnih odločitev, poslanstva in vizije). Kot pravita Grunig in Hunt sta jasna namena vsake interne publikacije dva: posredovati posebne informacije posebni javnosti ter s tem pozitivno okrepiti njena mnenja, odnose in stališča do organizacije ter poleg informiranja in prepričevanja tudi zabavati in spodbujati ciljno javnost (1995: 248). Je nadzorovan medij, ki deluje predvsem v interesu učinkovitega upravljanja z organizacijo in internega komuniciranja, zato imajo ljudje, ki so zadolženi za vsebino, omejeno vlogo pri njeni izbiri in tudi obliki novinarskih prispevkov, ki morajo ustrezati vodstveni politiki.

Pri izbiri internega glasila je potrebno najprej opredeliti cilje, ki jih bo glasilo poskušalo doseči, in določiti ciljno javnost (samo interna javnost ali tudi eksterna javnost). Cilji morajo biti jasno zastavljeni in merljivi, če želi organizacija ugotoviti učinkovitost komunikacijskega orodja. Vodstva organizacij se zavedajo učinkov komuniciranja z zaposlenimi, zato želijo te učinke tudi meriti. Predvsem jih zanima ali so bili doseženi zastavljeni cilji – spremembe v mišljenju, odnosu, prepričanju zaposlenih, večja

informiranost o dogajanjih povezanih s podjetjem. Grunig in Hunt navajata pet metod ocenjevanja učinkovitosti na področju internega komuniciranja, ki so odvisne od strukture organizacije in relevantnih ciljev komuniciranja (1984: 259-261):

- ***komuniciranje, pomnjenje in sprejetje sporočila***; glavni cilj je meriti, kako dobro si zaposleni zapomnijo podane informacije in koliko jim verjamejo.
- ***koorientacijska evalvacija***; lahko pokaže percepcijo odnosa med podrejenimi in nadrejenimi.
- ***pregled odnosov zaposlenih***; meritve odnosa zaposlenih do dela, nadrejenih in organizacije.
- ***komunikacijsko zadovoljstvo***; vprašalniki o zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem znotraj organizacije, čeprav merijo odnos do organizacije.
- ***analiza omrežja***; merjenje komunikacijskih ciljev z uporabo diagrama komuniciranja zaposlenih v organizaciji, ki kažejo potek komunikacij.

Interna javnost ni homogena, ampak je sestavljena iz različnih kategorij zaposlenih, ki imajo različne interese, zahteve, želje in zanimanja, kar vpliva na tip, vsebino in namen glasila (zabava, informiranje, prepričevanje) ter na naravo in obseg informacij. Bivins pravi, da 50 odstotkov vsebine v internih glasilih predstavljajo novice o organizaciji (splošne informacije o organizaciji, delovanju, dogodkih v panogi ...), 20 odstotkov je neposredno namenjenih zaposlenim (kadrovska politika, izobraževanje, kakovost delovnih prostorov, ...), 20 odstotkov je informacij, ki so posredno vezane z organizacijo (konkurenca, okolje organizacije) in preostalih 10 odstotkov je namenjenih osebnim stikom med zaposlenimi (nagrade za posebne dosežke, rekreacija, družabni dogodki, jubileji, ...)(v Grgič 2003: 22-24). Harrison dodaja, da so raziskave pokazale, da najboljše prispevke pišejo ljudje znotraj organizacije, ki so v direktnem stiku s tistimi, za katere pišejo, saj poznajo delovanje organizacije, prav tako pa tudi poznajo ciljne javnosti, katerim so prispevki namenjeni (prav tam). Prispevke v internih glasilih lahko razdelimo z novinarskega vidika na novinarske vrste glede na razdelitev v okviru Nastavkov za teorijo novinarskih vrst (Košir, 1998). V svojem delu je Koširjeva poskušala izoblikovati enotno, splošno veljavno klasifikacijo oblik novinarskega sporočanja, pri čemer je vsak tip diskurza obravnavan z vidika osnovnih prvin (predmet obravnave, funkcija besedila, pričakovanje naslovnika), ki so tipične za določen žanr.

Prispevke je najprej razdelila na objektivne, kjer je avtor distanciran od predmeta in subjektivne, kjer je avtor prisoten s svojim mnenjem. Nadalje loči glede na namen avtorja in funkcijo, ki jo s tem izpolnjuje besedilo med informativnimi (objektivne) in interpretativnimi (subjektivnimi) besedili. Znotraj teh dveh skupin – zvrsti se nadalje nahajajo manjše skupine – vrste s svojimi tipičnimi značilnostmi. Vrste lahko prepoznamo glede na obravnavani predmet: vestičarska informira o dogodku, poročevalska o dogajanju, reportaža o stanju, pogovorne o pogovoru, komentatorske interpretirajo ozadje dogodka, člankarske razmerja ter portretne osebe.

INFORMATIVNA ZVRST	INTERPRETATIVNA ZVRST
VESTIČARSKA VRSTA	KOMENTATORSKA VRSTA
- kratka vest	- običajni komentar
- razširjena vest	- uvodnik
- vest v nadaljevanju	- glosa
- naznanilo	- kolumen
POROČEVALSKA VRSTA	ČLANKARSKA VRSTA
- običajno poročilo	- informativno članek
- komentatorsko poročilo	- članek z naslovne strani
- reportersko poročilo	PORTRETNA VRSTA
- nekrolog	- portret
REPORTAŽNA VRSTA	
- klasična reportaža	
- reporterska zgodba	
- potopis	
POGOVORNA VRSTA	
- intervju	
- okrogla miza	
- izjava	
- anketa	
- dialogizirano poročilo	

Shema 4.1: Preglednica razvrstitve stalnih novinarskih oblik (žanrov)

VESTIČARSKA VRSTA

Vestičarska vrsta informira o dogodkih, katerih informacijsko ozadje je splošno znano in ga ni potrebno posebno navajati. Sporoča le tista dejstva in posebne okoliščine dogodka, zaradi katerih je vreden objave. Odgovori na osnovna vprašanja kaj se je zgodilo, kje in kdaj ter kdo je nosilec dogajanja. Poleg dominantne informativne funkcije lahko taka besedila tudi opozarjajo ali vzgajajo (nesreče, kriminalna dejanja). Za to vrsto je značilno ažurno sporočanje, ki podaja le osnovne informacije – površinski prikaz dogodka. Je najkrajša (lahko tudi samo en stavek) in najhitrejša novinarska vrsta z enostavno strukturo, ki dogodke le registrirajo.

POROČEVALSKA VRSTA

Poročevalska vrsta sporoča o poteku dogajanja in poskuša bralcu podati relativno celovito podobo dogajanja. Poročilo mora bralcu dajati vtis, da je o dogodku izvedel vse, kar je moral izvedeti. Glavna razlika med vestjo in poročilom je, da vest pove, kaj se je zgodilo, medtem ko poročilo o tem pripoveduje.

REPORTAŽNA VRSTA

Reportažna vrsta opisuje dogodke, pri čemer je avtor neposredna priča dogodka tako racionalno kot čustveno. Avtor mora dobro poznati razmerja zato, da se lahko vživi v dogodke, ki jih potem tudi predstavi bralcu tako, da se ta lahko vživi vanje. Ne more biti ažurna, vendar pa mora biti aktualna.

POGOVORNA VRSTA

Za pogovorno vrsto je značilen predmet pisanja - pogovor, ki ga umetno ustvari avtor sam. Predvsem se ukvarja s predstavitvijo mnenj, stališč, ocen drugih, opravlja pa tudi druge funkcije: kontrolno ali nadzorno (terjajo izjave odgovornih), kontaktno in javnomnenjsko (anketirajo različne strokovnjake ali ljudi s ceste), pojasnjevalno in polemično (pogovor strokovnjakov in javnih oseb za okroglo mizo o aktualnih temah) ter vzgojno in rekreacijsko (predstavitve osebe vredne posnemanja ali medijskih oseb).

KOMENTATORSKA VRSTA

Komentatorska vrsta spada med interpretativno zvrst, pri kateri je predmet ozadje nekega aktualnega dogodka. Avtor z analizo razišče ozadje, razmerja med dogodki, išče vzroke in nakazuje posledice. Bralcu posreduje odgovore na vprašanja, zakaj se je nekaj lahko zgodilo in kako je to mogoče, zato je njena funkcija pojasnjevalna. Je ažurna, saj bralec pričakuje hitro pojasnilo.

ČLANKARSKA VRSTA

Člankarska vrsta se ukvarja z razmerji med dogodki, ki so značilni za aktualne družbene probleme, procese, pojave ali stanje. Njegova funkcija je, da razloži in predmet prikaže z različnih vidikov – poglobljena analiza tako, da ima bralec občutek, daje o problemu izvedel vse. Je novinarska vrsta, ki zajema najširše in najgloblje in zato ni ažurna.

PORTRETNA VRSTA

Predmet portretne vrste je oseba, ki jo portret spremeni v osebnost. Portret je lahko napisan brez izjav portretiranca, saj je njegova naloga odgovoriti na vprašanje kakšen človek je to.

4.5.2 Oglasna deska

Oglasna deska omogoča hitro obveščanje o pomembnih zadevah, saj so informacije na voljo vsem ob istem času. V času modernih tehnologij (internet in intranet) je zastarela oblika, vendar je v velikih organizacijah zelo dobra, saj nimajo vsi zaposleni dostopa do računalnika.

4.5.3 Poslovno poročilo

Poslovno (letno) poročilo je najbolj pomembna oblika komuniciranja, s katerim uprave gospodarskih družb komunicirajo z lastniki in finančnim okoljem ter predstavljajo svoje rezultate. Poleg poslovnih poročil poznamo tudi družbena letna poročila, s katerimi organizacija seznaja javnosti, kaj je v preteklem letu naredila družbeno koristnega; poznamo tudi letna poročila za zaposlene, ki so lahko pomembno sredstvo internega

komuniciranja. Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije, ki mora, če je dobro napisano, informirati povprečnega zaposlenega in finančnega strokovnjaka.

4.5.4 Priročnik za zaposlene

S priročnikom za zaposlene seznanimo vse zaposlene s pravili obnašanja v organizaciji, njihovimi pravicami in dolžnostmi in organizacijsko strukturo. Gruban pravi, da naj bi dajal vsem zaposlenim pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi 1997: 147). S pomočjo priročnika (predstavitvena brošura) vodstvo informira, usmerja, seznanja in izobražuje zaposlene, saj jim pomaga pri vsakodnevem odločanju in sprejemanju odločitev.

4.5.5 Osebni pogovori

Osebni pogovori spadajo med orodja govornega internega komuniciranja in je najbolj zaželen in učinkovit oblika komuniciranja z zaposlenimi. Direktna govorna komunikacija je nenadomestljiva oblika komuniciranja.

4.5.6 Seminarji in izobraževanja

S seminarji in izobraževanjem zaposlenih organizacija vpliva na svoj razvoj in doseganje postavljenih ciljev, obenem pa zadovoljuje potrebe zaposlenih po osebnem razvoju in izpopolnjevanju.

4.5.7 Elektronska pošta

Elektronska pošta omogoča hiter prenos pošte in dokumentov do različnih uporabnikov. Prednost je v takojšnjem posredovanju in sprejemanju informacij, hitri distribuciji ali vpogledu različnih oblik dokumentov (tekst, slike).

4.5.8 Intranet

Intranet je lokalno informacijsko omrežje znotraj organizacije, ki uporablja podobno opremo kot internet. *»Intranet je notranje omrežje, ki povezuje računalniške in podatkovne resurse organizacije in služi notranjemu organizacijskemu komuniciranju«* (Škerlep v Vehovar 1998: 43). Združuje in povezuje vse priključene uporabnike in omogoča dostop do skupnih podatkov ob vsakem času. Je oblika računalniško posredovane komunikacije med ljudmi, ki so vključeni v računalniško omrežje (Škerlep v Vehovar 1998: 24). Najpogostejši tipi rabe intraneta so: objavlanje internih poročil o upravljanju s človeškimi viri, posredovanje ciljev delovanja organizacije zaposlenim, objavlanje internih standardov dela, objavlanje internih in eksternih novic ter novičarskih elektronskih pisem (*»newsletter«*), objavlanje zapisnikov sestankov, obveščanje o vsebini izobraževanj in seminarjev, dostop do urnikov dela, dostop do organizacijskih telefonskih in poštних imenikov, seznanjanje s podatki o konkurenci, knjižnica organizacijskega znanja, razpošiljanje organizacijsko predpisane programske opreme zaposlenim (Thompson in ostali v Jenko 2004: 52-53).

Glavni razlogi za uvajanje intraneta so skrajševanje časa pri iskanju in zbiranju informacij in zagotavljanje medsebojnega usklajevanja delov organizacij, zato se zanj odločajo predvsem organizacije, ki se ukvarjajo z dejavnostjo, ki zahteva medsebojno izmenjavo informacij med člani. Preko njega lahko vodstvo organizacije zelo hitro in poceni posreduje informacije vsem uporabnikom v realnem času. S hitrejšim in lažjim dostopom do informacij dvigujemo predvsem produktivnost in kakovost. Andersen dokazuje, da ima prizadevanje za izboljševanje interne komunikacije z intranetom v industrijskih panogah, kjer obstaja visoka raven dinamike in kompleksnosti dejavnosti, pozitiven vpliv na dobičkonosnost in rast prodaje (v Jenko 2004: 54). Intranet odvisno od organizacijskih potreb ponuja različne aplikacije in orodja za dostop do podatkovnih baz.

4.5.9 Srečanja in druženje

Srečanja in druženja zaposlenih so pomembna oblika komuniciranja, saj organizacija svojim zaposlenim pokaže, da ji je počutje zaposlenih pomemben dejavnik, saj za to iz svojih sredstev nameni določen znesek. Med druženje prištevamo novoletne zabave, športne aktivnosti izven službenega časa in piknike.

5. TCG UNITECH Lth-ol d. o. o.

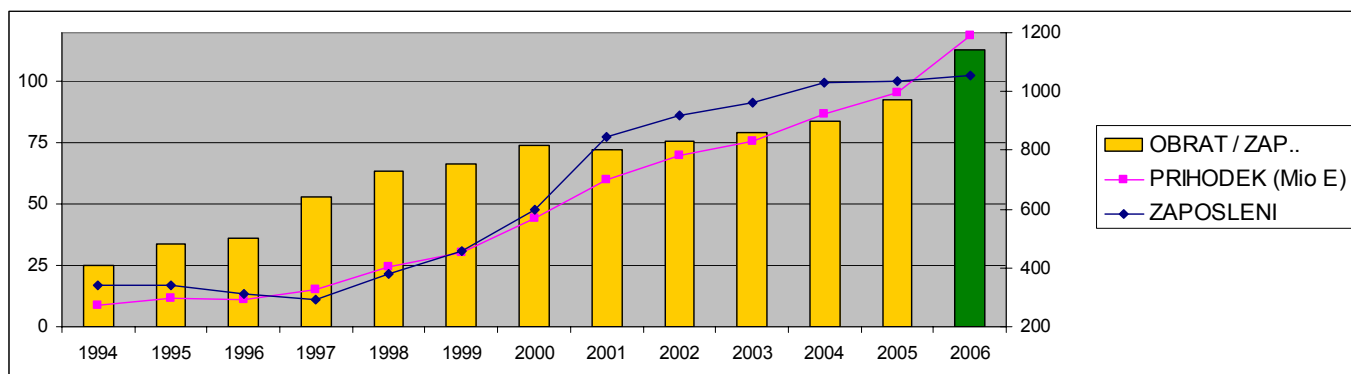


5.1 Predstavitev

TCG Unitech Lth–ol d. o. o. (v nadaljevanju TCG) je podjetje z bogato tradicijo in izkušnjami v proizvodnji tlačnih orodij, aluminijastih in magnezijevih ulitkov ter njihovi obdelavi za avtomobilsko, elektronsko in druge industrije.

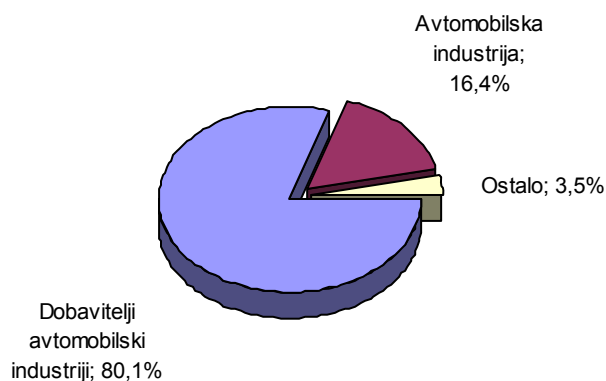
V nadaljevanju bom na kratko razložil pomen kratice TCG UNITECH Lth-ol. Kratica Lth (Loške tovarne hladilnikov) označuje podjetje, znotraj katerega sta se od leta 1948 (tovarna Motor) naprej razvijali dve dejavnosti – tlačno livarstvo in orodjarstvo. Omenjena tovarna je že leta 1958 uporabljala tlačni livarski stroj. Kratica ol (orodjarna in livarna) se je priključila k imenu po osamosvojitvi orodjarske in livarske dejavnosti in izločitvi novega podjetja. Beseda UNITECH se je vključila v ime leta 1993, ko je podjetje odkupila avstrijska družba UNITECH AG, Kirchdorf/Krems s podobnim proizvodnim programom. Leta 1998 je podjetje prevzela mednarodna korporacija TCG – Trident Components Group, s sedežem v Londonu, ki ima v lasti več orodjarn in tlačnih livarn v Avstriji, Nemčiji, na Hrvaškem in v Sloveniji. Leta 1999 je TCG prevzel tudi TCG Metal Cast v Benkovcu na Hrvaškem. V letu 2000 je podjetje začelo s proizvodnjo v prostorih nekdanjega Litostroja v Ljubljani, kamor je preselilo tudi orodjarno podjetja Saturnus.

TCG v Sloveniji deluje na dveh lokacijah – v Škofji Loki, kjer je sedež družbe, ki zajema orodjarno, tlačno livarno za aluminijeve ulitke in strojno obdelavo, ter Ljubljani, kjer je tlačna livarna za aluminijeve ter magnezijeve ulitke, orodjarna in strojna obdelava. Od leta 1994, ko je podjetje štelo (samo na lokaciji v Škofji Loki) 340 zaposlenih, je leta 2005 štelo (na dveh lokacijah – Škofja Loka in Ljubljana) že preko 1000 zaposlenih (glej shemo 5.1).

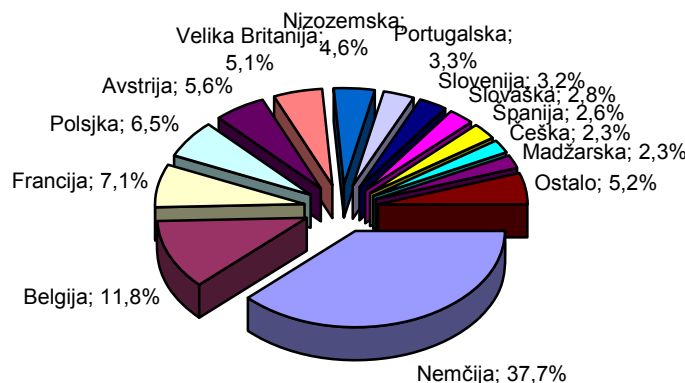


Shema 5.1: Predstavitev podjetja za stranke: Prikaz prodaje, prihodka in števila zaposlenih po letih (1994-2006); TCG 2006

Proizvodnja je zelo raznolika, vendar je večina izdelkov namenjenih avtomobilski industriji (glej shemo 5.2) – volanski obroči, koluti za varnostne pasove, ohišja menjalnikov, ohišja za ABS zavorne sisteme, ohišja motornih črpalk, ohišja elektronskih krmilnih enot... Preko 90 % proizvedenih izdelkov je namenjenih tujim trgov (glej shemo 5.3).



Shema 5.2: Predstavitev podjetja za stranke: Prikaz deležev prodaje po industrijah; TCG 2006



Shema 5.3: Predstavitev podjetja za stranke: Prikaz deležev prodaje po državah; TCG 2006

TCG je glede na kriterije velikosti po ZGD velika družba, saj ima preko 1000 zaposlenih. Velikost organizacije, specifične zahteve trga, področje delovanja in uporabljana tehnologija vplivajo na način vodenja in komuniciranja znotraj le-te. Vodenje velike organizacije kot je TCG poteka preko več nivojev in je zato bolj formalno in avtoritativno. Organizacija je funkcijsko urejena in ima različne oddelke – konstrukcija, livarna, obdelava, orodjarna,... Centralno odločanje in enotno vodenje potekata preko osebne komunikacije, skupinskih sestankov, zapisnikov in elektronske pošte v obliki navodil in delegiranja preko organizacijske strukture. Zaradi velikosti organizacije je osebne komunikacije vodstva z nižjimi organizacijskimi nivoji zelo malo. Vodenje organizacije je podobno participativnemu in demokratičnemu sistem vodenja po Likertu, saj vodstvo samo odloča o pomembnih zadevah, ki zadevajo delovanje celotne organizacije, manj pomembne odločitve pa prepušča nižjim organizacijskim ravnam, pri čemer ima vodstvo še vedno zadnjo, odločilno besedo. Komunikacija poteka v vse smeri med posamezniki in enotami, vendar samo na operativni ravni. Nižje vodstvene ravni in delavci so običajno upoštevani in sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo. Zaposleni imajo malo svobode pri delu in odločanju, delo je razdeljeno na preproste delne naloge zaradi narave in tehnologije dela, komunikacija navzgor je običajno v obliki poročanj o opravljenem delu. Vodstvo

se zaveda pomena izobrazbe kadrov, zato vlaga v šolanje in izobraževanje zaposlenih, vendar samo na nivoju, ki zadeva konkretno delo.

Kot je že omenjeno deluje organizacija v Sloveniji na dveh lokacijah – v Škofji Loki, kjer je vodstvo organizacije, računovodstvo, informatika, nabava, komerciala, sektor za investicije in ekologijo, ter v Ljubljani, kjer je obrat z livarno, obdelavo in orodjarno. V obeh obratih se zaradi potreb nahajajo naslednji oddelki: tehnologija, konstrukcija, kadrovska služba, skladišče, proizvodnja in orodjarna.

5.2 Poslanstvo

GETTING TO THE FUTURE FIRST - PRVI V PRIHODNOSTI!

Delovanje TCG temelji na konceptu sodelovanja med podjetjem in kupci, saj se vedno trudi delovati v smeri, ki dolgoročno predstavlja najboljšo rešitev za poslovne partnerje na način, ki povečuje zaupanje. To pomeni, da s kupci dobro sodeluje na področju razvoja, pri reševanju problemov, inovativnosti v smislu izdelkov in stroškov ter ustvarjanju partnerskega odnosa. TCG si prizadeva postati najboljši predstavnik v svoji zvrsti industrije, merjeno s:

- servisiranjem kupcev,
- popolnim kvalitetnim izpolnjevanjem obvez,
- inovativnostjo na področju izdelkov in inženiringa ter
- produktivnostjo (priročnik za zaposlene, str. 5).

Strateški cilji, ki si jih je zadalo vodstvo so:

- zmanjšanje internega izmeta in doseganje normiranih stroškov,
- zagotavljanje točnih dobav kupcem,
- kadrovska in organizacijska uskladitev ter
- izboljšanje urejenosti podjetja.

Podjetje se je zaradi boljše kakovosti dela odločilo za vpeljavo sistema vodenja po zahtevah standardov kakovosti SISTEM ISO 9002, QS 9000 in VDA 6.1. Odločilo se je tudi za vpeljavo sistema ravnanja z okoljem SISTEM ISO 14001, saj v kakovost izdelka vključuje odgovoren odnos do okolja in zagotavlja višjo raven bivanja. TCG si je pridobilo še druge standarde: DIN EN ISO 9001 in ISO TS 16949, ki kažejo na kompetenco in zagotavljajo konkurenčno prednost.

TCG je uspešno podjetje, kar dokazujejo številni indikatorji kot npr. rast organizacije in obsega proizvodnje, produktivnost, ki je posledica stalnega vlaganja v razvoj tako opreme kot zaposlenih, izboljševanje kakovosti, ki je glavni pogoj za uspešno delovanje na mednarodnih trgih in povečevanje števila zaposlenih. Zagotavljanje kakovosti je integrirano v vsa področja in nivoje delovanja organizacije, saj le tako stalno izpolnjuje svoje cilje in potrjuje uspešnost svojih strategij. Uspešnost se kaže v finančnih rezultatih, zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih ter majhni fluktuaciji, prepoznavnosti organizacije, saj izdeluje izdelke za vse večje avtomobilske proizvajalce (BMW, Mercedes, Fiat, Toyota, Audi, GM, Opel, Ford,...), ki stalno povečujejo svoja naročila, ter stalnemu zmanjševanju izmeta in števila reklamacij.

5.3 Odnosi z zaposlenimi v TCG

TCG je zelo prepoznavno podjetje in ima močno tradicijo - še posebej v Škofji Loki, od koder tudi izvira. Zaradi svoje prepoznavnosti in naravnosti v izdelavo orodij in livarstvo podjetje do pred par leti ni posvečalo pretirane pozornosti interni komunikaciji in odnosom z zaposlenimi. Od leta 1993 naprej se je podjetje močno širilo in vlagalo v svoj razvoj v smislu nakupa novih orodij, strojev in šolanja zaposlenih, premalo pozornosti pa je posvečalo odnosom z zaposlenimi, saj so bili poslovni rezultati ter kazalci uspeha in razvoja dobri. Organizacija tako ni imela oddelka za upravljanje odnosov z javnostmi, izdelana pa ni bila niti celovita komunikacijska strategija, kar je vplivalo na informiranost zaposlenih. Vodstvo se je zato leta 2001 odločilo, da bi bilo potrebno vedno večje število zaposlenih informirati, motivirati in jim predstaviti organizacijsko kulturo, predvsem pa izboljšati pretok informacij znotraj organizacijske strukture. Zaradi tega je v okviru kadrovske službe organiziralo skupino, katere naloga

je obveščanje in seznanjanje zaposlenih z dogajanjem znotraj in zunaj organizacije. Skupina pripravlja gradiva za oglasne deske, ureja in piše interni časopis, s katerim seznanja zaposlene o podjetju, njegovem delovanju in poslanstvu, ciljih, rezultatih, novostih v proizvodnji in v panogi, vplivu zaposlenih na celotni proces ter letno izvaja raziskavo mnenja zaposlenih v obliki anonimnega vprašalnika. Namen te komunikacije je izmenjava informacij znotraj organizacijske strukture, ki zaposlene obvešča o poslovnih ciljih, rezultatih, načrtovanih novih dejavnostih in trenutnem dogajanju ter usmerjanju delovanja zaposlenih v skladu z organizacijskimi cilji. Eden izmed glavnih ciljev komuniciranja je krepitev skupinske zavesti – »*SKUPAJ SMO MOČNEJŠI*« – in seveda timskega dela ter krepitev zavesti, da je vsak odgovoren za kakovost na svojem področju. V TCG se interno komuniciranje izvaja poleg oglasnih desk še preko intraneta, elektronske pošte, internega časopisa in osebne komunikacije.

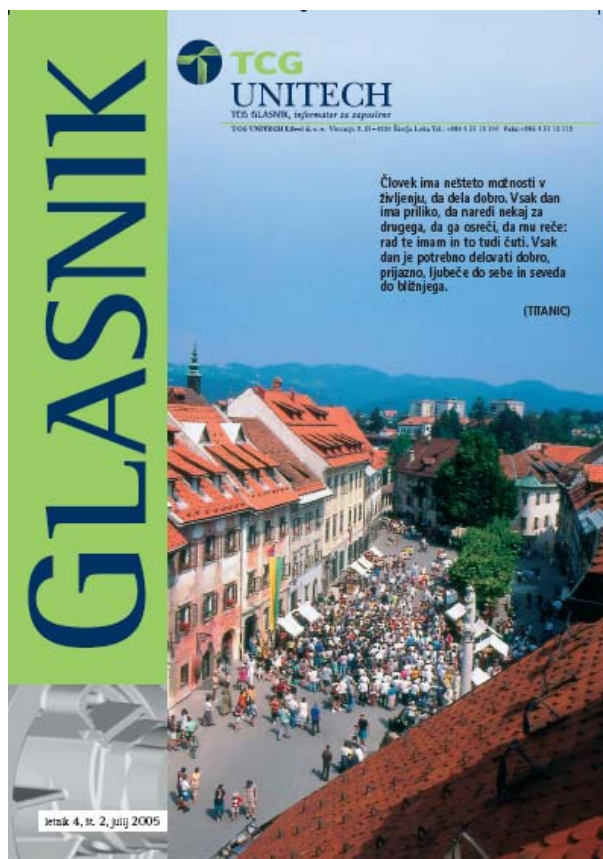
Zaposleni se seznani z organizacijsko kulturo takoj ob prihodu v organizacijo, ko prejmejo priročnik za zaposlene, kjer se nahaja predstavitev družbe, ki zaposlene uči svoje kulture in načina delovanja in mišljenja. Slogan »*PRVI V PRIHODNOSTI*« predstavlja enega izmed glavnih ciljev, to je postati najboljši predstavnik v svoji zvrsti industrije, merjeno s: servisiranjem kupcev; popolnim kakovostnim izpolnjevanjem obvez; inovativnostjo na področju izdelkov in inženiringa; ter produktivnostjo (priročnik za zaposlene). Zaposleni se zavedajo, da je podjetje uvedlo sistem vodenja po zahtevah standardov kakovosti (ISO 9002, QS 9000, VDA 6.1) in ravnanja z okoljem (ISO 14001) zaradi stalnega izboljševanja delovanja za izpolnitev zahtev kupca ter zadovoljstva ožje in širše skupnosti glede ravnanja z okoljem. Tako delovanje omogoča konkurenčno prednost, saj kupci zahtevajo poleg kakovosti tudi odgovoren odnos do okolja. Ker je večina izdelkov namenjena avtomobilskemu trgu, ki se stalno spreminja in ima svoje specifične zahteve, podjetje od zaposlenih pričakuje sledenje in prilagajanje tem spremembam ter stalno izobraževanje s področja delovanja. Vrednote podjetja se kažejo v profesionalnosti, usmerjenosti k ciljem, sodelovanjem in timskim delom, znanju, strokovnosti, usmerjenosti h kupcem ter inovativnostjo in kreativnostjo.

Organizacijska klima, ki je rezultat sodelovanja in komuniciranja med zaposlenimi, vpliva na pretok informacij, znanja in idej med njimi. Kaže se preko zadovoljstva z

delovnim okoljem, odnosom do kakovosti, motivacijo, poznavanjem poslanstva in vizije organizacije, informiranostjo, pripadnostjo organizaciji, manjšo odsotnostjo z dela in manjšo fluktuacijo.

Interno komuniciranje se v organizaciji izvaja v naslednjih oblikah:

5.3.1 Interni časopis Glasnik



Slika 1: Naslovnica (Letnik 4, št. 2, julij 2005)

Interni časopis Glasnik je že v naslovu opredeljen kot informator za zaposlene in je edini vodeni in upravljani pristop k ustvarjanju odnosov z zaposlenimi, saj hitro in celovito obvešča o dogajanju v podjetju, na trgu in v panogi, seznanja s poslanstvi in cilji podjetja ter utemeljuje poslovne odločitve vodstva. Izhaja že četrto leto in izide štirikrat letno v nakladi 1350 izvodov - v obsegu 16 do 20 strani. Distribucija poteka preko pošte, tako da ga na dom prejmejo vsi zaposleni in tudi nekdanji zaposleni, kar omogoča, da ga preberejo tudi ostali družinski člani.

Glavno vodilo časopisa je informiranje bralcev, zato v njem prevladujejo prispevki informativne zvrsti. Časopis, razen prve strani, nima stalne strukture. Na prvi strani se vedno nahaja poročilo o poslovanju, ki je kazalnik uspešnosti delovanja podjetja. Ostale strani so namenjene predvsem informiranju in vsebujejo teme, ki pokrivajo novice iz proizvodnje, vesti o obiskih in dosežkih, intervjuje, predstavitev poslovnega partnerja ter teme o varnosti pri delu. Članke pišejo zaposleni, ki se na določeno temo spoznajo, saj tako zagotavljajo kredibilnost. Pregled zadnjih treh števil Glasnika prikaže naslednjo sliko: 20 člankov na temo novice iz proizvodnje, 4 članki na temo kakovost, 6 člankov na temo obiski in dosežki, 2 članka o zadovoljstvu, 6 člankov o kadrih, 3 članki o športu, 1 članek o potopisu in 4 članki o varnosti pri delu. Skupno število vseh člankov v zadnjih treh številkah je 46 in od tega je kar 40 člankov informativne zvrsti, preostalih pa je interpretativne zvrsti (portretna vrsta – kadri).

Leto 2005 je vodstvo TCG izbralo za leto kakovosti, zato je bilo temu področju posvečeno več prostora, saj je podjetje želelo vse zaposlene spodbuditi k stalnemu izboljševanju kakovosti in iskanju inovativnih rešitev. Vodstvo je želelo vsem zaposlenim razložiti in predstaviti, zakaj je kakovost pomembna in kakšne prednosti ima za zaposlene in kakšen vpliv na poslovni rezultat.

Med novicami iz proizvodnje so predstavljene novosti (novi stroji in naprave, računalniška oprema...) in posebnosti, katere izmed faz pri izdelavi končnega izdelka na poljuden način, ki je lahko razumljiv vsakomur. Posebna pozornost je posvečena izobraževanju, poudarjanju pomena in povečevanju zavedanja vpliva vsake delovne faze na končni rezultat. Med novosti v proizvodnji spadajo tudi članki, ki povečujejo pripadnost in ponos ter kažejo tudi na lastne uspehe. Tako je v eni izmed zadnjih števil (letnik 4, št. 1, april 2005) omenjen nov tlačni stroj z zapiralno silo 2700 ton, ki je edini v tem delu Evrope in predstavlja veliko konkurenčno prednost.

V zadnji številki je bil objavljen tudi obsežen članek o prejetju priznanja manager leta 2005, ki ga je prejel generalni direktor podjetja ter o obisku premiera, g. Janše, kar je seveda veliko priznanje za celo organizacijo in vse zaposlene.

V delu, ki je namenjen varnosti in zdravju, je predstavljen pomen uporabe različne osebne varovalne opreme in pomen spoštovanja varnostnih predpisov.

Vsekakor ne moremo mimo projekta VEČ (Vedno Varno, Vzorno, Varčno, Ekološko, Estetsko, Etično in Enostavno Čisto), s pomočjo katerega vodstvo želi vplivati na ožje in širše okolje in na vsakega zaposlenega.

5.3.2 Oglasne deske

Leta 2004 so bile obnovljene vse oglasne deske v obratih z namenom boljšega, rednega in preglednejšega obveščanja zaposlenih o dogajanju znotraj organizacije. Vse table so bile pobarvane v korporativne barve, izdana so bila navodila za enotnost oblike izdanih sporočil ter določeni skrbniki, ki bodo skrbeli za redno ažuriranje objav.

Oglasne deske so nameščene na najbolj vidnih mestih v obeh obratih, na katerih se nahajajo najpomembnejše informacije za zaposlene, saj proizvodni delavci nimajo svojih računalnikov. Na oglasnih deskah se nahajajo informacije o kakovosti, dežurstvih, prostih počitniških kapacitetah, športnih prireditvah, obvestila sindikata in o novostih, ki zadevajo celotno podjetje, kot na primer potrebah po novih delavcih.

5.3.3 Interne ankete in raziskave mnenja zaposlenih

Vodstvo je zaradi ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih skupaj s Centrom za mednarodno konkurenčnost izvedlo anketo med zaposlenimi. Raziskavo so prvič opravili leta 2003 z namenom analize dejanskega stanja in jo ponovili še leta 2004 in 2005. Z njo poskušajo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo, organizacijsko klimo, motiviranost,... S pomočjo rezultatov želi organizacija vplivati na spremembe na tistih področjih, ki so pri zaposlenih najbolj problematična. Želi ustvariti dobro delovno klimo, kjer bodo vsi zaposleni lahko dobro delovali. Obenem vodstvo tudi preverja dosedanje napore, ki so jih vložili v spremembe.

Kot kažejo rezultati anketiranja zaposlenih leta 2004, delavci visoko ocenjujejo sistem kakovosti in ravnanja z okoljem, medsebojne odnose ter odnos do podjetja in zaposlitve, dokaj zadovoljni so z izobraževanjem in z obveščenostjo zaposlenih (Colnar Leskovšek: 2005, 8-9). Večina anketiranih (75%) ne razmišlja o menjavi službe, le 2,7 % jih razmišlja o zamenjavi v roku enega leta in 13,3 % v roku 2-5 let. Delavci so dobro ocenili tudi potrebno začetno usposabljanje ob zaposlitvi, usposabljanje iz varstva pri delu, usposabljanje na tečajih, delavnicah in internih usposabljanjih na delovnem mestu ter v podjetju, dodatna usposabljanja pri uvajanju novih programov in projektov, slabše pa so ocenili možnost izrednega šolanja oziroma šolanja ob delu. Zaposleni so bili nezadovoljni predvsem z delovnimi pogoji – prezračevanje in hrup, vendar pa so pohvalili delovne obleke in obutev ter delovna sredstva.

V mesecu maju 2005 je Center za mednarodno konkurenčnost izvedel anketiranje v obratih v Škofji Loki, Retečah in Ljubljani, pri čemer se je na anketiranje odzvalo kar 93,2 % vseh vabljenih iz izbranega vzorca tretjine vseh zaposlenih. S pomočjo ankete iz leta 2003 so primerjali podatke in ugotovili, da je skupno zadovoljstvo zaposlenih dokaj visoko in da se je v primerjavi z letom 2003 celo izboljšalo. V istem obdobju so se poslabšali odnosi z nadrejenimi, odnos zaposlenih do podjetja in zaposlitve. Najbolj se je povečalo zadovoljstvo na področju nagrajevanja, nezadovoljstvo pa se kaže predvsem z razmerami na delovnem mestu, normami in organizacijo dela na delovnem mestu. Čeprav organizacija nima oddelka za odnose z zaposlenimi so zaposleni zadovoljni z obveščenostjo. Kot je iz omenjene ankete razvidno so pogoji na delovnem mestu, organizacija dela in odnosi z nadrejenimi tista področja, katerim bo moralo vodstvo organizacije posvetiti več pozornosti, da bo izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih in posledično produktivnost in kakovost dela (Colnar Leskovšek in Ažman 2005: 8-9).

5.3.4 Srečanja in druženje

Srečanja in druženja potekajo v TCG nekajkrat letno v obliki novoletne zabave, športnih aktivnosti – smučarsko tekmovanje, različni športni termini, ki jih plačuje podjetje, pikniki,... Na vseh teh srečanjih je komunikacija veliko bolj sproščena, kar močno vpliva na odnose med zaposlenimi in vodstvom.

5.3.5 Osebna komunikacija – osebni razgovor

Kot je zapisala Bernarda Viher Gašparec podjetje uvaja letne razgovore, kot eno izmed oblik vodenja zaposlenih in z njimi poskuša izboljšati njihovo zadovoljstvo, zagotoviti večjo motiviranost in seveda tako doseči boljši poslovni rezultat (2005: 5). Razgovori so usmerjeni v ugotavljanje pogojev in rezultatov dela zaposlenih na konkretnih nalogah in ciljih. Letni razgovori so koncipirani na podlagi vprašalnika, ki ga zaposleni dobi dovolj zgodaj, da se lahko na vprašanja in trditve, ki so znotraj navedene, pripravi. V letnem razgovoru morata vodja in sodelavec opraviti predvsem naslednje: oceniti delo v preteklem obdobju; določiti cilje in aktivnosti za prihodnje obdobje; določiti poklicno perspektivo in usposabljanje; ter oceniti možnosti za napredovanje. S pomočjo razgovorov dobijo zaposleni povratne informacije o svoji uspešnosti, značilnostih in področjih, za katera se pričakuje, da se bodo še usposobili.

5.3.6 Elektronska komunikacija in intranet

Elektronska pošta omogoča hitro in preprosto komunikacijo med zaposlenimi ter s kupci in je zato najbolj razširjen način komuniciranja, še posebej med zaposlenimi na različnih lokacijah.

Za zaposlene so pomembne informacije za delo shranjene na skupnem disku (mreža) in intranetu podjetja. Manj kot 30% zaposlenih ima računalnik (večina zaposlenih dela v proizvodnji), ki je priključen na računalniško mrežo in lahko brez težav v vsakem trenutku pridejo do le-teh. Vsi imajo dostop do podatkov o telefonskih številkah in elektronskih naslovih vseh zaposlenih v vseh enotah, organizacijski strukturi, pravilnikih, standardih... Intranet je bil prvotno predviden kot strokovno-tehnična podpora predvsem projektne vodenju, čeprav je na njem tudi predstavitev podjetja s kratko zgodovino. Na mreži so tako shranjeni podatki o vseh projektih, skupaj z vsemi potrebnimi dokumenti, tehnološkimi postopki, risbe vseh izdelkov, standardi, podatki o meritvah za vse izdelke, podatki o vseh orodjih in delovanju obeh orodjarn, podatki o proizvodnji, kakovosti, ipd.

5.3.7 Spletna stran

Podjetje ima svojo spletno stran <http://www.utlth-ol.si>, ki je še v izgradnji, zaradi tega je omenjeno orodje interne komunikacije težko oceniti. Dejstvo je, da je spletna stran prvi vir informacij za vsakogar, ki določene organizacije ne pozna, ali pa želi dobiti osnovne podatke o njej. Vtis, ki ga dobimo ob obisku spletne strani je zelo pomemben, zato je dobro narejena spletna zelo pomembna. Očitno se vodstvo ne zaveda, da je vložek v spletno stran zelo dobra in pomembna investicija.

5.4 Sklep o TCG (ugotovitve in priporočila)

TCG je velika in po določenih kriterijih uspešna organizacija, ki ima tradicijo, izkušnje in znanje, je fleksibilna, dobro tehnološko opremljena in prepoznavna. Stremi k poslovni odličnosti v svoji dejavnosti s celovitim servisiranjem kupcev, vlaganjem v človeški kapital, inovativnim razvojem proizvodov in procesov ter stalnim povečevanjem produktivnosti in kakovosti. Vizija podjetja je postati dobavitelj z najvišjim statusom pri ključnih kupcih in povečevati usklajenost med osebnimi cilji zaposlenih in cilji podjetja.

Časopis DELO je za leto 2004 pripravil lestvico najuspešnejših podjetij v Sloveniji, na katerega je uvrstil tudi TCG. Iskali so med podjetji, ki so nastopali na lestvicah največjih izvoznikov, največjih po prihodkih, dobičku, dodani vrednosti na zaposlenega in po številu zaposlenih. Podjetje se je na podlagi več kazalcev uvrstilo na tretje mesto takoj za novomeško Adrio Mobil ter goriškim Hitom. TCG se je v letu 2004 še posebej izkazalo pri izvozu, rasti čistega dobička in rasti števila zaposlenih. Če v razmislek damo še dejstvo, da je menedžer leta 2005 v Sloveniji postal generalni direktor TCG, potem je podjetje sigurno prepoznavno, kar je eden od kazalcev uspešnosti (<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/nagrade/manager-leta/manager-leta-2005/>).

Organizacija deluje brez oddelka za odnose z javnostmi, katerega bi že zaradi tega, ker deluje na področju, ki je z vidika varstva okolja tvegano in je posledično bolj na očeh javnosti, potrebovala. Poleg tega je locirana na dveh lokacijah in zaposluje preko 1000

ljudi, ki si želijo informacij. Vodstvo, ki se ukvarja s prihodnostjo organizacije in sedanjimi težavami, bi moralo večkrat svoje odločitve argumentirati in predstaviti vsem zaposlenim, saj so le-ti tisti, ki bodo nove projekte tudi razvijali. Tako bi zaposleni lažje razumeli problematiko in razloge za določene odločitve, predvsem pa bi bili bolj motivirani in zadovoljni, saj sta motiviranost za delo in zadovoljstvo z delom povezana z informiranostjo o dogajanju v organizaciji.

Organizacija je od leta 1993, ko jo je prevzela avstrijska UNITECH AG, zelo hitro rasla in se razvijala. Vlagala je predvsem v tehnologijo – stroje in izobraževanje zaposlenih za delo, manj v odnose z njimi. Podjetje je začelo z urejanjem internega komuniciranja z izdajanjem časopisa Glasnik (2001), nadaljevalo z urejanjem oglasnih tabel, internimi anketami, izdelavo priročnika za zaposlene, uvajanjem osebnih razgovorov, različnih seminarjev in različnih oblik druženja. Na žalost zaposleni nikjer ne dobijo celovite informacije o organizacijski in komunikacijski strukturi organizacije ter glavnih ciljih organizacije za naslednjih 5-10 let.

Čeprav je organizacija uspešna in prepoznavna, bi rad izpostavil točke, kjer bi lahko stanje v zvezi z internim komuniciranjem in odnosi z zaposlenimi še izboljšali:

- nista določeni strategija in vsebine interne komunikacije, ker organizacija deluje uspešno – čeprav je delna analiza notranjih javnosti že bila narejena (anketa o zadovoljstvu), bi bilo pametno notranje javnosti še bolj podrobno analizirati in rezultatom primerno pripraviti komunikacijsko strategijo;
- zaposleni se izobražujejo samo za svoje delovno mesto in so premalo poučeni o ostalih fazah procesa izdelave izdelkov, ki tudi vplivajo na njihovo delo. Tukaj bi predlagal vsebinsko širši okvir izobraževanja, ki bi pomagal pri razumevanju celotnega procesa izdelave izdelka in vpliva posameznih faz na naslednje faze in končni rezultat, čeprav del takih informacij lahko dobijo preko internega časopisa;
- ob vpeljavi novega projekta (izdelka) bi bilo potrebno še bolj seznaniti vse zaposlene, ki bodo sodelovali pri izdelavi izdelka o funkciji, pomembnih karakteristikah, zahtevah kupca pri kosu, pomenu projekta,... da bi tako lažje

razumeli zahteve in od njih pridobiti ideje za določene rešitve in mnenja o morebitnih težavah;

- zaposleni so premalo poučeni in informirani o kakovosti in njenem vplivu na stroške in ugled;
- časopis Glasnik izhaja samo v tiskani obliki in ga ni možno najti na intranetu, kjer bi lahko bil tudi v elektronski obliki, tako da bi lahko vsak zaposleni kadarkoli pregledal in prebral določen članek;
- intranet služi kot podpora in pomoč pri delu in posreduje informacije, ki so pomembne predvsem za projektno vodenje in ni namenjen za interno komuniciranje, čeprav bi lahko uporabili v ta namen. Preko intraneta bi lahko na primer objavljali interni časopis in imeli dostop do vseh dosedanjih izvodov, informirali zaposlene o podjetju, ciljih, delovanju in mogoče izvajali manjše ankete ter poskušali tako pridobivati informacije s strani zaposlenih, obenem pa krepili zavest o dobrem podjetju;
- spletna stran omogoča takojšnje objavljanje in posredovanje vnaprej pripravljenih in kontroliranih sporočil za različne ciljne javnosti in omogoča tudi poudarjanje imidža organizacije. Je odraz organizacije na svetovnem medmrežju, kjer si lahko vsakdo ogleda in prebere osnovne informacije o organizaciji – je prvo orodje odnosov z javnostmi. Na žalost je spletna stran (<http://www.utlth-ol.si>) v pripravi, kar nekomu, ki bi si želel obiskati to spletno stran, tudi nekaj pove o organizaciji. Na njej bi lahko predstavili podjetje in področje delovanja, imeli razpise za prosta delovna mesta...

Organizacija deluje uspešno, kar kažejo tudi rezultati, vendar bi se na določenih področjih dalo določene stvari še izboljšati, kar bi pripeljalo do dodatnega izboljšanja rezultatov poslovanja.

6. SKLEP

Organizacije v modernem in nestanovitnem okolju ne morejo delovati normalno in dobro, v kolikor ne poznajo okolja, v katerem delujejo in v kolikor okolje ne pozna njih. Okolje se stalno razvija in spreminja, predvsem pa je vedno bolj informirano o delovanju organizacij. Notranje okolje organizacije je tisto, ki naj bi ga organizacije najbolje poznale, predvsem pa obvladovale v smislu vzpostavljanja in vzdrževanja dobrih odnosov. Na žalost še vedno veliko organizacij premalo pozornosti namenja zaposlenim čeprav so ti tisti, ki organizacijo tvorijo, predstavljajo in ustvarjajo s svojim delovanjem. Vodstva organizacij morajo poznati svoje zaposlene, da bi lažje obvladovale delovne procese znotraj organizacije in obenem suvereno nastopale v zunanjem okolju. Zaposleni so podvrženi vplivom iz okolja, na njih vpliva vodstvo s svojimi odločitvami, zato morajo organizacije paziti na vzdrževanje odnosov, predvsem pa na dvosmerno komunikacijo, ki vpliva na informiranost in zaupanje, ki je bistvo vsakega dobrega odnosa. Ko zaupanje izgine, je konec tudi dobrega odnosa.

Na primeru TCG sem skušal pregledati delovanje komuniciranja med organizacijo in zaposlenimi in potrditi oziroma zavreči moji tezi o vplivu internega komuniciranja na zadovoljstvo in posledično uspešnosti in učinkovitosti. Če pogledamo prvo hipotezo – organizacija z različnimi orodji internega komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – lahko trdim, da na podlagi dostopne literature in informacij, ta hipoteza drži. Kot je razvidno iz rezultatov anketiranja za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je skupno zadovoljstvo dokaj visoko - v primerjavi z letom 2003 se je celo izboljšalo- in čeprav organizacija nima oddelka za odnose z zaposlenimi, so zaposleni zadovoljni z obveščenostjo, z zaposlitvijo, odnosi med delavci, ravnanjem z okoljem in s podjetjem.

Drugo hipotezo, ki predpostavlja, da sta uspešnost in učinkovitost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih, je težko dokazati, saj bi za to potreboval natančnejšo analizo. Na primeru TCG lahko trdim, da je organizacija po vseh ekonomskih in gospodarskih kazalcih zelo uspešna in kot sem potrdil v prvi hipotezi, so zaposlenih zadovoljni. Brez zadovoljstva zaposlenih verjetno organizacija ne bi bila tako uspešna

kot je sedaj in tudi zaposleni verjetno ne bi tako dobro delali, v kolikor ne bi bili zadovoljni s svojim delom.

Tudi organizacije, ki ne delujejo povsem tako kot predpostavlja teorija, so lahko zelo uspešne in učinkovite. Na primeru TCG se postavlja vprašanje, od kod izvira zadovoljstvo zaposlenih, saj organizacija ne vodi enotnega in ciljno usmerjenega internega komuniciranja, predvsem pa nima komunikacijske strategije, s pomočjo katere bi načrtno in ciljno usmerjeno ustvarjala odnose z zaposlenimi. Interno komuniciranje še ne deluje tako kot bi moralo, kar kažejo tudi rezultati ankete, kjer so zaposleni zadovoljni z delovanjem organizacije, vendar niso najbolj zadovoljni z odnosi z vodstvom, ki predstavljajo organizacijo. Motivacija zaposlenih je že dolgo časa glavna misel vodstva, saj se zavedajo, da brez motivacije ni dobrih rezultatov, zato so veliko pozornost namenili področju nagrajevanja, kjer so dosegli tudi največji pozitivni premik. Razloge za uspešnost in učinkovitost lahko iščemo poleg zadovoljstva zaposlenih tudi v stalnem vlaganju v nove tehnologije in stalnem širjenju proizvodnega programa, pri čemer se slabšajo razmere na delovnem mestu in sama organizacija dela. Skupni seštevek vseh pozitivnih in negativnih dejavnikov je uspešna in rastoča organizacija, ki se mora še veliko naučiti, vendar veliko stvari že dela prav.

7. LITERATURA

- Adizes, Izak, Možina, Stane, Milivojevič, Zoran, Svetlik, Ivan, Terpin, Milan (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. PANTA RHEI – SINEZA, Ljubljana.
- Arnold, J. Hugh in Feldman, C. Daniel (1986): Organizational Behavior. McGraw-Hill series in management, New York.
- Ašanin Gole, Pedja (1998): »Strateški komunikacijski management«. Teorija in praksa 35(4), 597.
- Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- Cutlip, Scott, Allen H. Center in Glenn M. Broom (1994): Effective public relations. Prentice hall, New Jersey, USA.
- Cutlip, M. Scott (1994): THE UNSEEN POWER: Public relations. A history. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Hillsdale, New Jersey, USA.
- Dozier, M. D., Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1995): Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum associates, Publishers, New Jersey, USA.
- Drucker, Peter (2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. GV Založba, Ljubljana.
- Drucker, Peter (2004): O managementu. GV Založba, Ljubljana.

- Gregory, James R., Weichmann, Jack G., (1995): Marketing corporate image: the company as your number one product. NTC bussiness books, Lincolnwood (Illinois. ZDA).
- Grgič, Živa (2003): Interna glasila v komuniciranju z zaposlenimi. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
- Gruban, Brane (1998): »Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče«. Teorija in praksa 35(4), 613-632.
- Grunig James E., Hunt Todd (1984): Managing public relations. Holt, Reinhardt and Winston, New York.
- Grunig, E. James (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. USA.
- Grunig, James E, Huang, Yi-HUI (1999): »Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa 35(4), 644-667.
- Hunt, Todd, Grunig, James E. (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, d.d., Ljubljana.
- Jefkins, Frank (1998): Public relations. Pitman publishing. London, Great Britain.
- Jenko, Uroš (2004): Intranet kot medij internega komuniciranja: primer podjetja Iskratel d.o.o.. Diplomsko delo. FDV, Ljubljana.

- Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave, 1. natis. GV: Studio marketing, Ljubljana.
- Kast, Fremont E. in Rosenzweig, James E. (1985): Organization and management, 4th ed. McGraw Hill, New York.
- Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Kocjanc, Damjana (1999): »Evaluacija odnosov z javnostmi«. Teorija in praksa 36(4), 668-678.
- Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Kovač, Jure (1999): Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Sodobna razlaga organizacije, Kranj.
- Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca (2004): Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Ledingham, John A., Brunig, Stephen D. (2000): Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, USA.
- Likert, Rensis (1967): The Human Organization. McGraw-Hill, New York.
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management). Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Marshall, Edvard M., (2000): Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation. AMACOM, New York.

- McPhee, Robert D., Zaug, Pamela (2001): »Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic integration«. *Journal of Communication*, 3, str. 574.
- Merslavič, Mirolsava (1998): »(Pre)oblikovanje organizacijske kulture«. *Teorija in praksa* 35(4), 633.
- Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mihelčič, Miran (1993): *Temelji organizacijske teorije*. Moderna organizacija, Kranj.
- Mintzberg, Henry (1979): *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mondy, Wayne in Premaux, Shane (1993): *Management – Concepts, practices, skills*. Allyn and Bacon, Massachusetts.
- Morgan, Gareth (1997): *Images of organization*. SAGE publications Inc., Thousand Oaks.
- Moss, Danny, Verčič, Dejan in Warnaby, Gary (2003): *Perspectives on Public Relations Research*. Routledge, London.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač (2002): *MANAGEMENT: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Podnar, Klement in Kline, Miro (2003): »Teoretski okvir korporativnega komuniciranja«. *Družboslovne razprave*, XIX (2003), 4, 57-73.

- Rakun, Milena (2002): »Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: ali je potrebno komuniciranje centralizirati?«. Teorija in praksa 39(5), 804.
- Ries, Al in Laura Ries (2003): Zaton oglaševanja in vzpon PR. GV Založba, Ljubljana.
- Škerlep, Andrej (1998): »Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza«. Teorija in praksa 35(4), 738-759.
- Tavčar, Mitja I. (1997): Razsežnosti strateškega managementa. Visoka šola za management v Kopru, Koper.
- Theaker, Alison (2001): The Public Relations Handbook. Routledge, London.
- Theaker, Alison (2004): Priročnik za odnose z javnostmi. GV Založba, Ljubljana.
- Thompson, Paul in McHugh, David (2002): Work Organisations (3rd edition). Palgrave, New York.
- Thomson, Rosemary in Mabey, Christopher, (1994): Developing human resources. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Ule, Mirjana, Miro Kline (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Van Ruler, Betteke in Verčič, Dejan (2004): Public Relations and Communication Management in Europe. Mouton de Gruyter, Berlin – New York.
- Vehovar, Vasja, ur. (1998): Internet v Sloveniji. Desk, Izola.

- Verčič, Dejan (1999a): »Odnosi z javnostmi v Evropi«. Teorija in praksa 36(4), 519-529.
- Verčič, Dejan (1999b): »Organizacijska komunikacijska kompetenca ter poslovna uspešnost«. Teorija in praksa 36(4), 679-686.
- Verčič, Dejan, Grunig, James E. (1998): »Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu«. Teorija in praksa 35(4), 558.
- Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderni družbi. Moderna organizacija, Kranj.

VIRI

- Colnar Leskovšek, Tadeja, Ažman, Rozi (2005): »Zadovoljstvo zaposlenih.« Glasnik 4(2), 8-9.
- Viher Gašparec, Bernarda (2005): Pričeli smo z letnimi razgovori. Glasnik 4(1), 5.
- Priročnik za zaposlene